

# تارلهم

# إدارة وتنظيم الوقت

د.بسيوني محمد الب<u>رادعي</u>

رقم الإيداع ٢٠٠٤/١٨٩٠٤

الترقيم الدولي I.S.B.N. 977-383-033-0 الطبعة الأولى ٢٠٠٤

الطبعه الاولى ٢٠٠٤ جميع الحقوق محفوظة للناشر

حقوق النشر

### ايتسراك للنشسر والتسوزيع

طریق غرب مطار آنداظة عدارة (۱۲) شقة (۲) ص.ب: ۲۲۲۰ طیورولیس غرب – مصر الجدیدة

القاهرة ت: ١٧٣٧٤٩ قاكس: ١٧٣٧٤٩

لا يجوز نشر أى جزء من الكتاب أو اختران مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأى طريقة سواء كانت الكترونية أو ميكانيكية أو يخلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماً.



تنكر أن رأس مالك هو أيامك، فإذا ضاع وقتك ضاع عمرك.

 تذكر أنك ستحاسب على وقتك في الأخرة ، "وعمره فيما أفناه" \* تضييع الوقت معصية، فمن علامة مقت الله للعبد ضياع الوقت.

يقول حسن البصرى:

(ما من يوم طلعت عليه الشمس ينادي هذا اليوم" يا ابن آدم، أنا يوم جديد وعلى عملك شهيد، فأغتنمني فإني لا أعود إلى يوم القيامة......) " أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم أشد مرصا منكم على أموالكم ودراهمكم. يا ابن آدم، إنما أنت أيام، فإذا

> ذهب يومك فقد ذهب بعضك ، وإذا ذهب بعضك فقد ذهب كلك."

يقول عبد الله بن مسعود:

( ما ندمت على شيء كندمي على يوم غريت شمسه،

نقص فيه أجلى ولم يزد فيه عملي.)







# مجنوبل فلنكن

الصفحة	الموضــــوع
v	تقديم
41	الفصيسل الأول: المفاهيم الأساسية للوقت وأهميته.
**	١) الوقت هو الحياة.
**	۲) خصائص الوقت.
45	٢) أهمية إدارة الوقت في منظمات العمل.
YA	<ul> <li>اهمية إدارة الوقت بالنسبة للمدير.</li> </ul>
79	<ul> <li>الفرق بين إدارة وتنظيم الوقت.</li> </ul>
71	الفصــل الثَّاني : تَصنيفُ مشاكل المُدير في إدارة الوقت
**	١) دراسة حالة عملية عن مشكلات المديرين في إدارة أوقاتهم.
77	♦ استمراض حالة واقعية لأحد المديرين.
77	أولا: زيارة المدير في مكتبه.
WE	ثانيا: معايشة المدير لمدة يوم كامل.
44	♦ تحليل الأنشطة اليومية لهذا الدير.
٤٠	<ul> <li>حساب الوقت الضائع لهذا المدير.</li> </ul>
££	♦ من يحمل القرد على كتفيه؟
£A.	٢) تصنيف الشاكل التي تواجه أي فرد في إدارة وفته.
٥١	الفصال الثالث: ١) الوقت الضائع ومتطلبات حل مشكلة إدارة الوقت.
OT	♦ ما معنى مضيعات الوقت؟
7.	♦ فائمة بمضيعات الوقت الشائعة للمنهرين.
71	<ul> <li>مثال لحساب شيمة وتكلفة الوفت الضائع للإدارة.</li> </ul>
75	٢) هل لليك مشكلة في إدارة وقتك أيها المدير؟
75	٣) أهبية معرفة الفاهيم والاتجاهات لإدارة وفكنا كمديرين.

لصفحة	الموضــــوع	
YF	<ul> <li>٤) متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين.</li> </ul>	
77	<ul> <li>الرغبة في حل أي مشكلة هي بناية الطريق لحلها.</li> </ul>	. 11
7.4	<ul> <li>تحدید الشکلة بأسلوب علمي نصف الطریق تحلها.</li> </ul>	
74	ترتيب مكتب الدير	الفصل الرابع:
٧١	۱) قم برتیب مکتبك.	
¥Υ	٢) طريقة عملية للتخلص من تلال الأوراق والأعمال غير النجزة.	
<b>Y</b> 0	<ul> <li>(٢) قم بإعداد نظام للمتابعة ( نظام ملفات التابعة ).</li> </ul>	
٧A	<ol> <li>التعامل مع الأوراق والملفات الجديدة التي ترد إلى مكتبك.</li> </ol>	
A۱	الخطوات العملية لتنظيم وقت العمل اليومي للمدير	الفصل الخامس:
AT	الخطوة الأولى: تحديد الفلسفة التي سيتبعها المدير في	
	إدارة وقت العمل.	
7A	♦ هل هناك فلسفة لإدارة وقت العمل؟	
YA	١) ليس هناك طريقة لإطالة الوقت.	
Až	٢) تقسيم وقت العمل.	- 4
AY	٢) تحديد الأهداف يؤدى إلى إدارة الوقت بفاعلية.	0.1
4.	٤) مصفوفة إدارة الوقت في العمل.	
41	<ul> <li>۵) درجة الأهمية ودرجة الإلحاح.</li> </ul>	
47	٦) تحديد فلسفة إدارة الوقت للمدير.	
41	الخطوة الثانية نوضع سياسة لقضاء وقت العمل اليومي	
47	♦ ساعة الهنوء.	1
44	<ul> <li>♦ قواعد يجب اثباعها لتنفيذ ساعة الهدوء بنجاح.</li> </ul>	
44	الخطوة الثالثة: خطط وقت العمل اليومي وحند	
	أولوياتك.	
44	♦ إرشادات لوضع أهدافك.	

لصفحة	الموضـــوع ا	
1	♦ قاعدة باريتو.	
1-1	♦ صياغة الأهداف.	
1-1	<ul> <li>مبادئ تخطيط الوقت:</li> </ul>	
1.1	المبنأ الأول: مبنأ تحليل الوقت(نموذج لتسجيل الوقت).	
1-2	البدأ الثاني: مبدأ التخطيط اليومي.	
1+8	المبدأ الثالثُ: مبدأ الأولوية.	
1-0	المبدأ الرابع: مبدأ الرونة.	
1+7	المبدأ الخامس: مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة.	
1-3	المبدأ السادس: مبدأ إعادة التحليل والتخطيط	
1-7	♦ إرشادات لجدولة الوقت.	
1-A	♦ تماذج التضليط.	
W	<ul> <li>♦ نصائح لإعداد خطة العمل اليومية.</li> </ul>	
117	الخطوة الرابعة: كيفية التعامل مع الأزمات	
W	♦ الأزمة.	
117	<ul> <li>حقائق هامة عن الأزمات.</li> </ul>	
117	<ul> <li>♦ نصائح لكيفية التعامل مع الأزمات.</li> </ul>	
114	غير عاداتك القديمة في التعامل مع الأخرين.	الفصل السادس:
14.	<ul> <li>ا غير عاداتك في طريقة التعامل مع السكرتيرة الخاصة.</li> </ul>	
W	<ul> <li>عُير عاداتك في استقبال الزوار الغير متوقعين.</li> </ul>	
MA	<ul> <li>السجل اللحظي لتسجيل الكالمات التليفونية والزوار.</li> </ul>	
377	<ul> <li>سجل القاطعات اليومية (الزوار والكالمات التليفونية)</li> </ul>	
170	<ul> <li>عبر عاداتك في التعامل مع الكالمات التليفونية (أجندة التليفونات)</li> </ul>	
179	اكتسب ومارس مهارات جنيئة	القصل السابع:
171	<ul> <li>اكتساب مهارة الإدارة الفعالة للاجتماعات وتنظيمها.</li> </ul>	-
177	♦ تذكر حقوق الشاركين في الاجتماع	
177	أولا: تحليد الفرض من الاجتماع	

اصفحة	الموضوع الا	
IFF	ثانيا: التحضير الجيد لأي اجتماع	
WY	تحضير أجنفة الاجتماع	
378	♦ گيف تنهر اجتماعا ناجحا؟	
1177	<ul> <li>♦ نموذج متابعة الرازات الاجتماعات.</li> </ul>	
1179	<ul> <li>كيف تشارك بإيجابية في أي اجتماع تدعى لحضوره؟</li> </ul>	
16.	♦ كيف تتعامل مع الأفراد العوقين الاجتماعات؟	
157	٢) اكتساب مهارة التفويض الفعال	
WY	♦ حقائق هامة عن عملية التغويش	
121	<ul> <li>♦ مراجعة الأعذار التي يبنيها غالبية النيرين لعدم التقويض</li> </ul>	
127	<ul> <li>♦ نصائح تساعد على نجاح عملية التفويض.</li> </ul>	
140	♦ تموذج أسلوب التقويض الخاص بالدير.	
VE٦	<ul> <li>♦ ابنا الخطوة الأول في عملية التقويض.</li> </ul>	
W7	<ul> <li>فم باختیار الشخص المناسب لعملیة التقویض.</li> </ul>	ı
W٦	♦ قم بأتباع أساليب التفويض الفعال.	
1EA	<ul> <li>خطط وفتك لعملية التقويض.</li> </ul>	
1EA	<ul> <li>♦ راقب النتائج لعملية التفهيش.</li> </ul>	- 1
10+	<ul> <li>برسب استان منه السورس.</li> <li>♦ المام التي لا ينبغي تقويضها.</li> </ul>	
101	→ سوم سي د يعيني سويسو. ♦ مميزات التقويض.	
100		
101	<ul> <li>التفويض وسيلة لضاعفة النتائج وتمكين العاملين.</li> </ul>	
107	<ul> <li>♦ القواعد الذهبية لتقويض السلطة.</li> <li>تعرف على سمات القوض القعال.</li> </ul>	
104	<ul> <li>اكتساب مهارات القرارة والكتابة الفعالة والسيطرة على</li> </ul>	- 1
NOA.	انفجار العلومات.	
YOA	أولاً: أكتساب مهارة القراءة الفعالة.	
104	<ul> <li>♦ الخطوة الأولى: صنف المواد المقروءة.</li> </ul>	
171	<ul> <li>♦ الخطوة الثانية: حسن طريقة التراءة.</li> </ul>	

السفحة	الموضوع	
1712	♦ القراءة السريمة.	
170	<ul> <li>طريقة سريعة لقراءة الكتب.</li> </ul>	
ווו	ثانيا: اكتساب مهارات الكتابة الفعالة.	
רוו	♦ لكتابة أي خطاب .	
174	<ul> <li>اکتابة ای تقریر.</li> </ul>	
174	ثالثا: تخلص من أكولم المعلومات التي يتم حفظها.	1
174	شجع مرؤوسيك على معاونتك في تنظيم الوقت	الفصل الثَّامن:
WI	اولا: عليك ان تفهم دورك كمدير.	
37/	ثانيا: عليك أن تتبنى مبدأ العمل مع المجموع .	
190	ثالثاً؛ عرف مرؤوسيك بطريقة حل الشكلات.	
WY	رابعا: تعرف على وجهة نظر العاملين في الحافظة على وفتك.	
174	مؤشرات النجاح في إدارة الوقت	الفصل التاسع:
WI	<ul> <li>كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك؟</li> </ul>	
WE	♦ استقصاء إدارة الوقت بفاعلية.	
W1	<ul> <li>النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت</li> </ul>	
W3	۱) لاتلوث وائتك	
W7	<ol> <li>لقم بتنمية الوعى الثاتي للمحافظة على الوقت.</li> </ol>	
WY	٢) تنكر أن عملية إبارة الوقت عملية مستمرة.	
WY	<ol> <li>اهتم بالعالة البنئية والذهنية السليمة.</li> </ol>	
WY	٥) استفد من كل الفرص التاحة لديك	
WA	فانمة اللوحات والراجع	القصل العاشر
WI	± قائمة اللوحات	
MT	* قائمة بالراجع العربية	
WE	* هَائِمَةَ بِالْمِرَاحِعِ الأَجْنِبِيةِ.	



# تَعَنَّدُالِنَا

تحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان ومن بينهم "بيتر دراكر" أحد خبراء التتمية الإدارية المشهورين في الولايات المتحدة الأمريكية. يصف دراكر الوقت بأنه المورد الهام الذي إذا لم تتجح في إدارته فأن تتجح في إدارة أي عمل تقوم به.

وعلى ذلك فتنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه ، فإذا كانت سليمة صبح الجسم وأدى كل وظائفه على الوجه الأكمل. وإذا حدث بها أي خلل فإن الجسم لا يستقم ويصاب بالشلل. وفي هذه الحالة تحتاج للعلاج ، حتى ولو أدى الأمر للتنخل الجراحي حتى يشفى الجسم. وكذلك الحال بالنسبة لإدارة الوقت وتنظيمه في حياة المدير ، فإذا أحسن استخدامه ، قام بوظيفته خير قيام وحقق الإنجازات في محيح إذا ما أساء استخدام وقته ، فإنه لا يستطيع أن يقوم بأعمال وظيفته ، وبصاب بالشلل التام. فلا يحقق أي إنجازات ، وبالتالمي تحدث بأعمال وظيفته ، وبحتاج في هذه الحالة إلى علاج حاسم يكمن في تنظيم وقته.

ويشتكى معظم المديرين من أنه ليس لديهم الوقت الكافي لإتجاز أعمالهم ، فهم يعملون ما يزيد على اثنتي عشرة ساعة يوميا ، دون أن يكون لعملهم أية نتائج ملموسة. فهم مثل مضخة الماء التي تعمل لمدة طويلة ، ولكن كمية المياه التي ترفعها قليلة ولا تتناسب مع قدرتها وإمكانياتها الفنية ، ولا تكفى لري المصاحفة لربها.

أي أن هذاك خلل ما في هذه المضخة يجب علاجه.

ولدارة الوقت هي القضية الرئيسية لرجال الأعمال على اختلاف مستوياتهم وجنسياتهم ، بل هي الشخل الشاغل لمعظم الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة ، والتي تتسم بتقدير كبير القيمة الوقت. ألا يكون من باب أولى الاهتمام بهذه القضية التي تواجهها الإدارة في الدول العربية؟ وخصوصا وهي نمر الأن بمرحلة النمو الاقتصادي السريع ، والذي يعتمد على اقتصاد السوق والمنافسة وتحرير التجارة الخارجية ؟ . إن كل هذه العوامل تتطلب سرعة العمل وإنجاز الكثير في زمن قصير. فالعالم من حوانا يتطور بسرعة مذهلة ، ولابد أن نجاريه في هذه السرعة حتى نلحق بركب التقدم والمنافسة. وأن يتأتى ذلك إلا حينما نقدر قيمة الوقت وأهميته التقدير الصحيح.

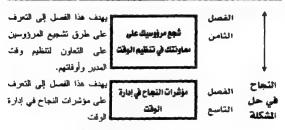
وبما أن معظم الناس يعيلون إلى عدم تقدير قيمة الأشياء المجانية والتي لا يدفعون ثمنها ، كذلك الحال بالنسبة للوقت ، فكما أنه يمنح مجانا لكل إنسان ، فإن قيمته لم تقدر التقدير الصحيح ، ولكنه في الحقيقة أغلى من المال. فالحياة لا تعد بالأيام أو الساعات والدفائق التي عاشها الإنسان وإنما تعد بالأحداث التي واجهها ، والخبرات التي لكتسبها. ولذلك فالوقت هو الحياة. والإدارة هي المنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة. ومن هذا تظهر أهمية الوقت ، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين ، وتقدير أهميته ، فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال المذيرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال .

ونتمثل أهم أهداف هذا الكتاب ، في عرض مشكلة إدارة الوقت للمديرين وتقديم بعض الحلول العملية والإرشادات والنصائح لهم لحل هذه المشكلة .

وفيما يلي استعراض لفصول هذا الكتاب ، وهى مرتبة بحيث يتم عرض وتحديد مشكلة المديرين في إدارة أوقاتهم ، وتحديد متطلبات لها وبحد ذلك يتم استعراض الحلول العملية لحل هذه المشكلة خطوة ... خطوة وذلك كي يطبقها المديرون وينجحوا في إدارة أوقاتهم. ثم تختتم بمؤشرات النجاح في إدارة الوقت.

يهدف هذا القصل إلى تقديم المفاهيم الأساسية لخصائص القصل القاهيم الأساسية مقاهيم الوقت وأهميته بالنسبة الأول عامة للوقت وأهميته للمنظمات والمديرين. يستعرض هذا الفصل عرض مشكلة أحد المديرين في تسنيف مشاكل المدير القصل إدارة وقته ويستخلص تصنيفا في إدارة الوقت الثانى تحديد الشكلة .رحلة العلاج للمشباكل التبي تواجبه هبذا يهندف هنذا القصبيل السي التعسرف علسي مضسيعات الوقت للمدير وكيفية حسابها الوقت الضائع ومتطلبات وكذلك مضيعات وقلت القصياء العاملين وتأثير كل منهما حل مشكلة إدارة الوقت الثالث على الأخر . كما يستعرض متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت يهدف هذا الفصيل إلى البدء بترتيب مكتب المحير ترتيب مكتب المعر والغطوات العمليية للبخاص الرايع من تلال الأوراق الزائدة .

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الخطوات العملية لتنظيم وقت رحلة العمل اليومي المدير ، وذلك العلاج على الرجه التالي : العُطوات العملية لتنظيم (١) تحديد فاسغة المدير الإدارة القصيل وقت العمل اليومي للمدير 📗 الرقت . الخامس ٢) وضع سياسة يتبعها المدير لقضاء وقت العمل اليومي. ٣) وضع تخطيط العمل اليومي ووضع الأولويات . كيفية مواجهة الأزمات. يهدف هذا الفصل لتغيير عادات المدير القديمة في كيفية غير عادتك القديمة في القصل التعامل مع الزوار والتليفونات التعامل مع الأخرين السادس وضرورة إشراك السكرتيرة في ذلك. يهدف هذا الفصل إلى: ١-إكتساب مهارة الإدار والفعالة للإجتماعات ونتظيمها ٢- اكتساب مهارة التويض الفعل القصل ٣-التعرف على كيفية التمكم السابع في انفجار المعلومات وإكتساب مهارات القراءة ، الكتابة.



ويختتم الكتاب بقائمة المراجع العربية والأجنبية

ويستخلص الكتاب أن تنظيم الوقت هو مفتاح النجاح في الإدارة ، وهو ليس بالشئ الذي نتعلمه اليوم ونستخدمه بقية حيانتا ، بل على العكس من ذلك ، فهو عملية طويلة ومستمرة ، نكتشفها ونجربها ونجنى ثمارها.

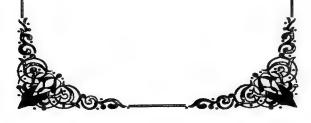
لنتطم جميعا كيف نقدر قيمة الوقت في عالم متغير ، سريع الإبقاع ، وننجح في إدارته كمديرين وأفراد ، وأن نجعل هذا النجاح عادة من عاداتنا الجديدة.

القاهرة ... مايو ٢٠٠٤ المؤلف: د. بسيوني محمد البرادعي



# المفاهيم الأساسية للوقت وأهميته

- (١) الوقت هو العياة.
  - (٢) خصائص الوقت.
- (٣) أهمية إدارة الوقت في منظمات الأعمال.
  - (٤) أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمدير.
    - (٥) الفرق بين إدارة وتنظيم الوقت.



#### (١) الوقت هو الحياة.

يتساعل كثير من الناس عن مدى مرور الأيلم عليهم في حياتهم ، هل تمر سريعة أو بطيئة ؟ ليست العبرة بمرور الأيلم سريعة أو بطيئة. فالوقت يمر بسرعة لبعض الناس ويمر ببطه للأخرين ، ولكن العبرة بما أنجزوه في حياتهم، وقد عبر توفيق الحكيم عن ذلك بقوله ، " إن قيمة الحياة ليست في عدد السنين وكمها وإنما في كيفها ". فبعض الناس تجد أن حياتهم قد مرت بسرعة ولم ينجزوا أي شئ فيها ، ويبدو أنهم خدعوا في حياتهم. وهناك آخرون قد أنجزوا أشياء عظيمة في حياتهم . تمثلت في تربية أو لادهم أحسن تربية ، وحققوا طموحاتهم في حياتهم الوظيفة ، وعاشوا حياة عائلية هنيئة ، وكونوا أصدقاه وعلاقات حميمة.

فالحياة لا تعد بالأيام أو الساعات أو الدقائق ، وإنما تعد بالأحداث التي واجهناها وعشناها والخبرات التي الكسيناها.

وبعض الناس يبددون أوقلته ، وتكون نتيجة ذلك تبديد حياتهم. وبعضهم يكون شغلهم الشاغل هو الحصول على المال والجري وراء الثروات ، وهدفهم هو الحصول على المال فقط.

م ترى هل تكوه حياتهم سعيدة؟

وفي النهاية ، المهم أن الوقت ليس هو المال بل هو الحياة.

#### (٢) خصائص الوقت:

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، ويغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حيانتا فإن الله يهبنا يوميا نفس القدر من الوقت وهو ٢٤ ساعة ، ويوزع هذا القدر على جميع أفراد المجتمع بالتساوي ، لا فرق بين غنى وفقير. على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حيلته. ويمكن القول أيضا أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة المقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما. ففي الدول المنقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة ، بينما نجد في الدول الأقل تقدما أنه لا يتم استفلاله بالطريقة المثلى. والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعنى أنه ذو قيمة عالية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور ولكن كيف بمكن قياس قيمته؟ هذا هو بيت القصيد.

عموما ... فإنه يمكن قياس الوقت بحجم الإنجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أو في حياته الشخصية.

وتمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو حياتنا الوظيفية.

#### (٢) أهمية إدارة الوقت في إدارة الأعمال:

تتنافس شركات اليوم في ظل نظام العوامة ، واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية ، وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضاء المستهلكين. وازيادة الأرباح تلجأ معظم الشركات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات. ومن الصعوبة بمكان تقدير قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم الشركات، خاصة الكبرى منها ، إلا أنها تلجأ إلى أساليب مشتركة لخفض التكاليف سعيا وراء زيادة الأرباح. ومن هذه الأساليب الاستغناء عن العمالة وتقليلها إلى الحد الأدنى ، وخفض تكاليف العواد الخام ، وترشيد نفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الدعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان... إلى آخر هذه القائمة المعروفة لخفض التكاليف. إلا أن معظم الشركات تتجاهل عنصر الوقت ، ولا تدرى أنه عنصر هام ومؤثر ، وأن الوقت

70

المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح ، أما الوقت الضائع فهو الوقت يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد ، فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك أوقاتاً لكثر من اللازم لإتمام ما يسند إليها من مهام ، والأدهى من ذلك أنها قد تخرج في النهاية بالقتراحات أو خطط لا تصاوى في الواقع العملي شيئا بذكر.

والعالم يدور بسرعة ، وتمتد الأسواق لتغطى العالم بأسره ، وتزداد حدة المنافسة إضافة إلى ندرة الموارد المتاحة وعلى رأسها الوقت. وعلى الرغم من أن الناس بملكون نفس القدر من الوقت كل يوم ، إلا أن كيفية استخدامه يمثل واحدا من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية ادى الأفراد والشركات. فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد المنظمة وعلى الإدارة العليا أن تنقل بؤرة اهتمامها من المصروفات إلى الاستفادة بالوقت ، إذ أنه كملاح استراتيجي يعادل المال والجودة والإنتاجية والابتكار والتجديد وبحوث التطوير: والوقت نفسه هو سبب نغوق البابان وألمانيا في العالم ، وتبعتها في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا. أي نوق البابان وألمانيا في العالم ، وتبعتها في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا. أي تحقيق قصب السبق ضرورة ملحة لمولكية السوق اليوم. ومهما لجأت الشركات تحقيق قصب السبق ضرورة ملحة لمولكية السوق اليوم. ومهما لجأت الشركات الي تبنى النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتصين ابتاجيتها ، وزيادة قدرتها المنافسة وإعادة تنظيمها فإن الوقت يبقى العنصر الحاسم والمورد الغالي والمؤثر في عملية الإنتاج. وليس أدل على ذلك ، مما قامت به شركة جنرال اليكتريك الأم ركمة (ا).

ففي أواخر الشانينات قام " جاك واش " المدير التنفيذي اشركة جنرال البكتريك بإعادة تطوير الشركة من خلال برنامج كبير التحسين والتطوير وذلك

<sup>(</sup>١) المصدر: ملخصات شعاع، العده ١٩٩٦م ١٩٩٦، موقع القيم المائية والمعنوية في حياة المنظمات

من خلال تغيير القيم الساندة في الشركة وبث قيم جديدة ، وإشراك أكبر لجميع العاملين بالشركة في عمليات الإنتاج.

ومن بين القيم التي ركز عليها "جاك واش" هي قيمة "السرعة" حيث حولها إلى سلاح تنافسي ، وقد قال " واش " حينئذ:

" السرعة نتعش ، سواء كانت في سيارات سريعة أو قوارب سريعة أو في العمل ، نجد أن السرعة نتير زويعة وكل ما عداها " روتين" في مجال الأعمال. حيث تميل السرعة لإطلاق الأفكار ، وتقود العمليات على الوجه الصحيح عبر المستويات الإدارية ، مزيحة جانبا من البيروقراطية والمعطلين في غمرة اندفاعها للوصول إلى السوق"

ونتيجة لتطبيق مبدأ "السرعة" تمكنت "جنرال اليكتريك" من نقلوص وقت إنتاج القاطرات إلى سنة وأربعين يوما بدلا من اثنين وتسعين ، بعد أن كانت ، مثقلة بمصنع أقل كفاءة وبتكلفة أعلى في العمالة ، وفى فقد مكاسبها لمنافسيها الأسرع.

وتطوير وتحسين المنتج ، رغم أهميته ، لا يبنل تسريع سوى جزء سطحي من الطلقة ، أما الالنزلم بـ"السرعة" في جميع أرجاء الشركة فيكشف عن الربح في كل مكان. فتسد الشغرات المكلفة بين إدارتي التسويق والإنتاج.

عندما تكون السرعة قيمة أساسية ، تلتزم كلتاهما بإيجاد أنظمة منسقة لتقليل إهدار الوقت والمال والالتزام "بالسرعة" يعنى ألا يستغرق تجهيز عرض التسويق أكثر من يوم واحد ، مما يتطلب جداول تشغيل (بالإنتاج) ذات مرونة فائقة يتضاعل فيها الوقت المهدر. كما تعنى "السرعة" ضبط المخزون بدقة أكبر ، والتقليل من مصروفات التخزين. كما يجب أن يجتهد المحاسبون في جمع الأموال المتأخرة ، ارفع مستوى التنققات التقدية بالشركة ، وذلك بإرسال للفوانير بطريقة أسرع. ويتطلب الالتزام بالسرعة تبسيط العمل ، كاشفا عن التكلفة المتخفية وراء تكرار الإجراءات كما يجب أن تطور إدارة الموارد البشرية أنظمة التوظيف إلى الأسبوع ، مقللة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للممالة المؤقتة. وبالالتزام بمبدأ السرعة بمكن لأي شركة أو فرد الإسراع في حالات الطوارئ.

إن نبني " السرعة " كقيمة يعني تحويل معدل سرعة عمل طوارئ اليوم إلى رونين الغد دون شد أعصل الناس. بهذا الهدف العام ، يصبح العمل السريع جزءا من نقافة الشركة.

وفي هذه الحالة تستطيع أي شركة بالنزامها الشامل بقيمة واحدة فقط مثل السرعة وتقليل الوقف الضائع أن توظف مجموعة متكاملة من القيم الأخرى وبذلك نتحقق الأرباح.

ويجب على كل الشركات في عالم اليوم أن تستخدم الوقت أفضل استخدام وأن تحاول تقليل الوقت المهدر أو الضائم الأقل حد ممكن مهما كان المبدأ الذي نتيعه في نظم الإدارة. والوقت الضائم هو جهد ومال محسوب على تكاليف الشركة. وينتج عن عدة عوامل منها عدم تنظيم الشركة التنظيم الأمثل الذي يؤدى إلى سهولة انسياب الأنشطة والعمليات داخلها ، وأيضا عدم تنظيم مكان الإنتاج بحيث يوفر الوقت في عمليات الإنتاج ، علاوة على الوقت الذي يضيعه المديرون والعالملون في عملهم ويحظى الوقت الضائم بواسطة المديرون النصيب الأكبر من الوقت الضائم الشركة.

#### (٤) أهمية إدارة الوقت للمدير

تتظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية ، فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه. ورجل الأعمال الكفء بجب أن بكون مشغو لا طول الوقت ، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية نتفذ بسرعة ، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين. ويجب عليه التأكيد على أن ضياع الوقت يعنى كارثة له وللعاملين وللشركة التي يعملون بها. والإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والنتمية ، وأن تستقم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة. ومن هنا تظهر أهمية الوقت ، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين ، وتقدير أهميته ، فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات. أي أن النتائج هي التي يتم حسابها وليست الأعمال والأنشطة. والوقت الذي ينفقونه في أنشطة قليلة الأهمية لا تؤدى إلى النتائج المرجوة يعتبر وقتا ضائعا. ولذلك سيتم التركيز عليه في هذا الكتاب. فهو يمثل جهد المديرين المبذول في جهود غير مجدية ولا تحقق أهداف الشركة ، أي لا تحقق العائد من هذه الجهود. ويؤدى الوقت الضائع للمديرين إلى ضياع وقت العاماين أيضا. إلا أنه إذا تم استخدام وقت المديرين بفاعلية ، سوف يقل الوقت الضائم للعاملين إلى حد كبير.

وفى دراسة تم إجراؤها تبين أن متوسط الوقت الضائم للمديرين هو ثلاث ساعات يوميا ، يتم إهدارها في أنشطة لا تجلب أي عائد الشركة مثل الإسهاب في المكالمات التليفونية ، والاجتماعات غير المفيدة ، وحجز مرؤوسيهم لفترات طويلة في مكاتبهم دون حاجة حقيقية اذلك. فهم بذلك يضيعون وقت مرؤوسيهم . وهنك أسئلة كثيرة لهذا الوقت الضائع سيتم استعراضها في هذا الكتاب.

وتتحصر مظاهر مشكلة عدم تنظيم الوقت في أن المديرين مشغولين دائما ويتأخرون في عملهم ، ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يكملون عملهم بالمنزل.

#### (٥) الفرق بين إدارهٔ الوقت وتنظيم الوقت

أي عملية إدارية ، تشمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والمنابعة ، وإدارة الوقت هي عملية إدارية ، فنحن نضع خطة لقضاء أوقائنا ، ونقوم بعد ذلك بتنظيم البيئة التي نعمل بها ووقتنا ، أي نحدد الوسائل والأساليب التي نستخدمها للاستفادة من الوقت مثل التفويض وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت. أي أن تنظيم الوقت هو جزء هام من إدارة الوقت.





## تصنيف مشاكل المدير في إدارة الوقت

- (١) دراسة حالة عملية عن مشكلات المديرين في إدارة أوقاتهم.
  - استعراض حالة واقعية لأحد المديرين.
    - » أولا: زيارة المدير في مكتبه.
    - ثانیا: معایشة الدیر لدة یوم کامل.
    - تعليل الأنشطة اليومية لهذا المدير
    - حساب الوقت الضائع لفذا المدير.
      - » من يجمل القرد على كتفيه ؟
  - (٢) تصنيف المشاكل التي تواجه أي مدير في إدارة وقته.



#### (١) دراسة حالة عملية عن مشكلات المديرين في إدارة أوقاتهم.

لتشخيص مشكلات إدارة الوقت للمديرين ، سيتم استعراض حالة واقعية لأحدهم. وذلك من خلال زيارته في مكتبة أو لا ، ثم معايشته خلال يوم عمل كامل وتدوين دقيق للأنشطة التي قام بها هذا المدير خلال هذا اليوم ثانيا.

#### أولا: زيارة هذا المدير في مكتبه

أول ما يقابلك وأنت داخل إلى حجرة هذا المدير مكتب السكرتارية ، حيث تجد هناك سكرتيرة تتحدث في التليفون بصوت مرتفع ، والملفات تملأ الحجرة ، على المكاتب والأرفف ، وهناك موظفون موجودون بالحجرة ، البعض يتحدث حديثا خاصا والبعض يتحدث مع الساعي بصوت مرتفع. والانطباع المبدئي الذي يرتسم بداخلك قبل الدخول إلى مكتب المدير هو "أن مكتب المدير يقرأ من عنوانه"

وإذا دخلت إلى مكتب المدير فستجده عبارة عن غرفة كبيرة بها مكتب كبير بجلس عليه وطاولة للاجتماعات ومكتبة كبيرة ، وتجد الغرفة كاملة المدد" . هو منهمك في الحديث مع أحد الأشخاص بجلس أمامه ، وهو واحد من خمسة أفراد جالسين أمامه ، علاوة على اثنين آخرين بجلسان على المقاعد الجائبية للمكتب وطاولة الاجتماعات بمقاعدها مليئة بالمنتظرين. بالإضافة إلى الساعي الذي يحضر بعض المشروبات للحاضرين. وعليك أن تراقب الموقف في مكتب المدير حتى تستطيع أن ترسم صورة حقيقية في مخيلتك عن جو العمل الذي يعيش فيه. ستلاحظ كمية من الملفات والأوراق تملأ المكتب وطاولة الاجتماعات وقصاصات كثيرة من الورق منتاثرة على المكتب ، يمتخدمها المدير التسجيل ما يطلب منه أثناء المحادثات التليفونية. وإذا دققت فيما يدور بالمكتب ، فستجد أن

الجالس أمامه يناقشه في طلب تعيين ابنته في هذه المؤسسة التي يعمل بها ، والآخر بيدو أنه موظف يعمل تحت رئاسة أحد المديرين الذين يرأسهم هذا المدير ، وجاء يشتكى من ضالة العبلغ الذي تقاضاه في الحوافز هذا الشهر ..... وأخذ يصيح بصوت عال ... أنا مش مهم عندي المبلغ ... المهم أن رئيسي لا بقدرني ... وأرجو منك إنصافي" موجها كالامه المدير.

أما الجالسون على الطاولة فهم ينتظرون الاجتماع برئيسهم وقد انهمكوا جميعا في حديث اعتاد عليه الموظفون جميعا يدور حول قلة المرتب وطريقة توزيع الحوافز والترقيات والطابور الطويل الذي ينتظر الترقية. وشاهدت المدير ينهي تقاءه مع هذا الضيف الذي يلح في تعيين ابنته وقال له " اترك الطلب عندنا حتى تحين فرصة التعيين.

ودق الجرس ..... ودخلت السكرتيرة ، وطلب منها حفظ هذا الطلب علي أن تعرضه بعد ذلك.

واستدار المدير لمناقشة الموظف الذي جاء بشكو رئيسه الذي قال مقدار الحافز الشهري له بمبلغ خمسة جنيهات فقط. وحاول المدير أن يبرر له أنه ربما قل أداؤه في هذا الشهر ، وقال له " أنا أعرف عن رئيسك أنه مدير ممتاز وعلال ، ولكن الموظف لم يقتتع بذلك ، وأنهي المدير المقابلة وقال له " سأبحث هذا الأمر مع رئيسك وسأخبرك بالنتيجة. " وانصرف الموظف بعد إلحاحه الشديد. ولن تستطيع أن تمكث كثيراً في حجرة المدير ، لأتك سنتمجب وتتساعل "كيف يعمل هذا المدير في هذا الجو؟ ".

#### ثانياً: معايشة هذا المنير ليوم عمل كامل

حضر المدير إلى مكتبة في الساعة الناسعة صباحاً وعدد وصوله إلى

المكتب وجد السكرتيرة تخبره بوجود عدة أوراق هامة مطلوب إنهاء الاعتمادات المالية لها لما لها من صفة الاستعجال.

ووضع الساعي فنجان القهوة.

وبدأ في توقيع الموافقات والاحقه رنين التليفون. فرنيسه طلبه الاجتماع عاجل.

قام بترك الأوراق العاجلة والقهوة وذهب إلى رئيمه ووجد أنه مشغول الغاية وعنده كل المساعدين ويتناقش مع كل واحد منهم ، وانتظر دوره لمعرفة المطلوب منه فرئيسه دائماً مشغول وهو دائماً يطلب من سكرتيرته في الصباح قائمة بأسماء المسئولين الذين بود رؤيتهم هذا اليوم ، وما على السكرتيرة إلا أن تبدأ بدون وعي بالاتصال بجميع الأشخاص المطلوبين في القائمة مرة واحدة. فيحضرون إلى مكتبة في نفس الوقت ، وتستمر مناقشتهم معه في بعض أمور العمل كل في اختصاصه. وانتظر هذا المدير ساعتين حتى جاء دوره وانتهى من مناقشة ما هو مطلوب منه مع رئيسه في خمسة دقائق. ورئيسه لا يقبل النقد فقد نتياش معه المرؤوسون كثيراً حيث أوضحوا له مقدار الوقت الذي يضبع منهم نتيجة إتباع هذا الأسلوب ولكنه لا يهتم بذلك.

عاد هذا المدير إلى مكتبه مسرعاً وبدأ في توقيع الأوراق الهامة والتي كانت تتطلب الموافقات المالية ، وحاول الانتهاء منها بسرعة. كي يرأس اجتماعاً سيعقد في مكتبه لمناقشة خطة الإدارة في العام الجديد وذلك بعد أن لمح بعيينه مجموعة من المرووسين المصطغين على طلولة الاجتماعات لحضور هذا الاجتماع. ظلت السكرتيرة تلاحقه بقائمة من التليفونات التي طلبها بحض الزملاء من الإدارات الأخرى في أثناء غيابه عن المكتب ، وكانوا يستضرون فيها عن بحض الموضوعات.

بدأ في الرد علي هذه التليفونات ولحدا وراء الأخر ، وهو يشعر بالذنب لهؤلاء المرؤوسين المصطفين حول طاولة الاجتماعات.

جلس المدير بحد ذلك في مكانه عند طاولة الاجتماعات لإدارة هذا الاجتماع. وما أن بدأ الاجتماع حتى فوجئ بأحد المديرين من ادارة أخري يدخل عليه ، وقام لتحيته وانتحي به جانباً ، وأخذ يناقشه في موضوع له تأخر كثيرا في البريد عنده. ترك المدير الاجتماع بعد أن استأذن من المرؤوسين للحظة ، وطلب من السكرتيرة أن تخرج موضوع زميله من البريد وقام بالتوقيع عليه وتحويله للموظف المختص ، والذي طلبه في مكتبه وأكد عليه بضرورة الانتهاء من هذا الموضوع علي وجه السرعة. ثم طلب من السكرتيرة تسليم هذا الموظف الخاص بذلك وشكره زميله وانصرف.

عاد بعد ذلك المدير لتكملة الاجتماع ، ولم يكن قد ناقش مع المجتمعين من أجندة الاجتماع سوي بند واحد فقط . وعندما بدأ في استكمال الاجتماع دخلت السكرتيرة ولخبرته بأن هناك شخصا من مكتب الوزير ومعه موضوع مهم يطلب فيه توقيعه. سمح له بالحضور ، وقلم بقراءة الموضوع ، وطلب منه إجراء بعض التعديلات وذلك بمكتب السكرتارية حتى يستطبع التوقيع عليه. وعاد بعد ربع ساعة وقام بالتوقيع له بعد أن أجرى التعديلات المطلوبة.

ورن جرس التليفون فإذا بزوجته تستوضح منه بعض الأمور ، ولم تستمر هذه المكلمة طويلا. وبعد ذلك أخبرته السكرتيرة بأن هناك اجتماعا بمكتب رئيسه وأنهم يستعجلون حضوره. وهنا أنهي الاجتماع الذي كان يرأسه بمكتبة على أن يتم استكمال موضوعات هذا الاجتماع في اجتماع آخر يحدد فيما بعد.

وكانت الساعة قد القربت من الواحد ظهرا. حضرت السكرتيرة وسلمته ملف اللجنة التي سيحضرها ، ونبهته إلى أن البريد أصبح ضخما للغلية ، وهناك موافقات كثيرة يسأل عنها أصحابها بوميا ، ولكن لم يعر ذلك اهتماها.

ذهب إلى مكتب رئيسه ، وجلس مع المجتمعين ، و طلب فنجانا من القهوة ... فهو لم يتمكن من شرب فنجان قهوة الصباح. وبدأ مع المجتمعين ينفس بعضهم البعض عن همومهم حتى يفرغ رئيسهم من زائر معه. و انتهي من ذلك بعد حوالي ساعة. وبدأ الاجتماع ، ومع المقاطعات المستمرة ورنين التليفون والرد عليها من الرئيس. والذي يسترسل في الرد ، انتهي هذا الاجتماع بعد حوالي ساعتين.

علد إلى مكتبه وأخذ راحة قليلة للصلاة . وبعد ذلك نظر إلى مكتبه ورأي أكواما وأكواما من الأوراق.

وأخيرته السكرتيرة بوجود خمسة من المرؤوسين ينتظرون مقابلته لعرض موضوعاتهم. أصابه الدوار للحظة ولكنه تمالك نفسه وقرر مقابلة المرؤوسين واحداً بعد الأخر.

جاء الأول وعرض عليه المشكلة التي تواجهه وطلب منه التوجه بالعل. وجد المدير نضه متعباً للغاية ولم يستطع أن يركز ويقرأ الموضوع. فقال للمرؤوس (اترك لي الموضوع.. سأقرأه بالمنزل و لنتقش فيه غدا) وانصرف.

وعلى الغور تذكر أن زوجته طلبت منه العودة المنزل مبكراً هذه اللبلة بالذات، نظراً لدعوة بعض الأصدقاء على العشاه. وعلى ذلك قرر أن يترك مكان العمل ويهرب منه بعد اعتذاره للباقين الذين ينتظرون مقابلته.

وطلب من السكرتيرة إعداد البريد لأخذه إلى المنزل. أعدت السكرتيرة ثلاث حقائب كبيرة ملينة بالبريد والتقارير التي لابد من قرامتها والتصرف فيها. وأخذها الساعي لتوصيلها إلى السيارة. صافح أفراد مكتبه ... واتصرف مبكراً هذا اليوم وقد كانت الساعة الخامسة مساءاً.

وانشخيص المشكلات التي يعاني منها هذا المدير علينا أن نحال وقت هذا المدير في يوم عمله وهو كالتالي :

## (أ) سجل تحليل الأنشطة اليومية لهذا المدير

النشاط	الوقـت من إلى
الوصول إلى المكتب .	۹٫۰۰ ص
السكرنيرة تحضر عدة أوراق مطلوب اعتمادات مالية لها.	4,4-4,00
الساعي يضع فنجان القهوة على المكتب.	
اعتماد الأوراق المالية.	
الرئيس يطلب الحضور لاجتماع هام تليفونياً.	4,70-4,7•
الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة،	4,40-4,40
الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة.	11,70-4,70
مقابلة رئيس مجلس الإدارة.	11,40-11,40
العودة من مكتب رئيس مجلس الإدارة.	11,70-11,70
تكملة اعتماد بعض الأوراق الهامة.	11,80-11,70
الرد على كل المكالمات التليفونية التي وردت أثناء وجوده	17,10-11,50
في مكتب رئيس مجلس الإدارة للاستفسار عن بعض	
الموضوعات.	
اجتماع مع المرؤوسين بمكتبه.	17,70-17,10
ترك الاجتماع للانتهاء من موضوع زميل في إحدى الإدارات.	17,817,70
تكملة الاجتماع.	17,20-17,20

	الوقيت
النشاط	من إلى
ترك الاجتماع لإتهاء موضوع معين، لمندوب من مكتب	17,00-17,60
الوزير،	
مكالمة تليفونية خاصة من زوجته.	17, ** - 17,00
الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة لحضور الجنة	17,00-17,0
برئاسة رئيس مجلس الإدارة وكانت السكرتيرة قد أعدت	
الملف.	
الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة لحين انتهائه من	12,00-17,00
زائر معه مع الاستفادة من هذا الوقت في شرب القهوة،	
والتحدث مع باقي الزملاء.	
اجتماع اللجنة مع رئيس مجلس الإدارة يتخلله مقاطعات	17,00-18,00
تليفونية مستمرة.	
<ul> <li>♦ الوقت المفيد للاجتماع ( ٤٠ دقيقة )</li> </ul>	
<ul> <li>♦ وقت المقاطعات التليغونية لرئيس مجلس الإدارة (٨٠)</li> </ul>	
رهَيْق	
وقت قصير للراحة والصلاة.	17,10-17,00
مقابلة أحد المرؤوسين، وقد عرض مشكلة تواجهه وبعد	17,70-17,10
مناقشته، طلب منه ترك الموضوع لدر استه في المنزل.	
<ul> <li>الاعتذار لمقابلة بعض المرؤوسين المنتظرين.</li> </ul>	
• طلب السكرتيرة تحضير البريد لمصاحبته للمنزل (في	14-17,70
٣ حقائب كبيرة)	
• مكالمة خاصة للمنزل.	
الاتصراف من العمل مبكراً هذا اليوم عن المعتاد.	17,**

إذا نظرنا إلى يوم عمل هذا المدير وحاولنا حساب الوقت الضائع - أو الوقت الضائع - أو الوقت الضائع - أو الوقت الغير مفيد - في هذا اليوم بطريقة تقريبية سنحصل على النتائج الموضحة في الجداول التالية. وذلك بتسجيل كل نشاط وزمن هذا النشاط بالدقيقة ووضع درجة أهمية لكل نشاط على مقياس الخمس درجات. وتحديد نسبة عدم الفائدة في وقت النشاط فيمكن بسهولة تحديد قيمة الوقت عديم الفائدة بطريقة تقريبية.

(ب) حساب الوقت الضائع لفذا المدير

الوقت عديم	نسبة عدم الفائدة	طر ك	درجة اهمية النشاط بالنسبة لوظيفتك المرابع المرابع الم						النشاط	الوقت
الفائدة بالب <b>ق</b> ائق	في وقت النشاط	٥	٤	4	۲	١	7 3 4	من النشاط بالنطيقة	3	من إلى
					Г				الوصول إلى المكتب.	۰۰ باهن
-	-	*						10	السكرتيرة تحضر علة أوراق مطلوب اعتمادات مالية لها. الساعي يضع النجان القهوة على الكتب. اعتماد الأوراق الالهة.	4,40-4,00
-	-	*						٥	الرئيس يطلب الحضور لاحتماع هام تليفونيا.	4,70-4,70
-	-	*						٥	النهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة.	4,44,40
110	%1••						*	110	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة.	11,70-4,7+
-	-	*						٥	مقابلة رئيس مجلس الإدارة	11,711,70
-	-	*						٥	العودة من مكتب رئيس مجلس الإدارة.	
-	-	*						٠	تكملة اعتماد بعض الأوراق الهامة.	11,80-11,70

الواثث	نسبة عدم	درجة أهمية النشاط دُ بالنسبة لوظيفتك				3.				
عديم الفائدة بالدقائق	الفائدة في وقت النشاط	٠	r	وطار چ	7	,	77.84	من النشاط بالطيطة	النشاها	الوقت من إلى
بالتقانق	النساط		_	Ĺ	Ĺ	Ĺ	4	1		
۱۸	% <b>1</b> •				*			4.	الرد على كل الكالمات التلفونية التي وردت اثناء وجودة في مكتب رئيس مجلس الإدارة للاستفسار عن بعض الموضوعات.	
-	-	*						1.	اجتماع مع المرؤوسين بمكتبة.	
1	×7•				*			10	ترك الاجتماع للانتهاء من موضوع زميل في احدي الإدارات.	17,6-17,70
		*				Γ		٥	تكملة الاجتماع	
٨	7A+					*		1.	ترك الاجتماع لإنهاء موضوع معين، لندوب من مكتب الوزير.	17,00-17,20
0	×1						*	٥	مكالة تليفونية خاصة من زوجته.	17,17,00
	-	*						9	النهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة لعضور لجنة وكانت السكرتيرة قد أعدت للف.	17,00-17,00
70	XI						*	70	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة لعين انتهانه من زائر معه مع الاستفادة من هذا الوقت في شرب القهوة، والتحلث مع باقي الزملاء.	
									اجتمـاع اللجنــة مــع رئــيس مجلـس الإدارة يتخللـــه مقاطعـــات تليفونية مستمرة.	17,-0-11,-0

الوقات عديم	نسبة عدم الفائلة	درجة أهمية النشاط بالنسبة لوظيفتك					در- باا	زمن النشاء بالمطبطة	تت انشاط <u>ت</u>		
الفائدة بالد <b>ق</b> ائق	في وقت النشاط	٥	2	۳	٧	,	7 4 4	्क्त सिक्का सिक्का		من إلى	
	-	*			Г			٤٠	- الوقت للفيد للاجتماع		
۸٠	×1						*	٨٠	- وقـــت القاطعـــات التليفونية		
-	-	*						1.	وقست قصسير للراحسة والصلاة	17,10-17,-0	
17	×7.				*			۲۰	مقابلة أحد المرؤوسين ، وقد عرض مشكلة تواجهه وبعد مناقشته ، طلب منه ترك الموضوع لدراسته في المنزل.	17,70-17,10	
*	***					*		40	<ul> <li>الاعتذار لقابلة بعض الرؤوسين المنظرين</li> <li>خطلب السكرتيرة تعضيي البيسي البيسي الماسية المساحية الم</li></ul>	17-17,70	
	-								الانصراف من العمل مبكراً هذا اليوم عن المتاد.	14,	
111	مجموع الوقت الضائع بالمقائق في هذا اليوم										

فعلى صبيل المثال، النشاط إلى قام به المدير في المثال السابق، وذلك أثناء الرد على المكالمات التليفونية بعد عودته من عند رئيس مجلس الإدارة، فإن درجة الأهمية لهذا النشاط (٣٠دقيقة) فيكون الوقت المستفاد ٤٠٠٪ من الوقت الكلي النشاط، والوقت الغير مستفاد منه ٣٠٠٪

أي ١٨ دقيقة وفي هذه الحالة على المدير أن يختصر في الرد على المكالمات التايفونية وخصوصا ذات درجة الأهمية الأقل، وبذلك يقل الوقت الضائع لديه.

#### ه وهنائه ملاحظات عامة على الوقت الضائع لدى هذا المدير

## اطلاحظة الأولى

مع التسليم بصحة طريقة الحساب التي انبعت في ملى هذه الاستمارة، وذلك بتسجيل الأنشطة التي قام بها المدير في أحد أيام عمله وتقدير درجة أهميتها بالنسبة لوظيفته، والذي على أساسه قمنا بتقدير نسبة الوقت غير المفيد منه، ومن ثم حساب الوقت الضائع ، نلاحظ أن قد أضاع في ذلك اليوم حوالي خمس ساعات هي وقت العمل النظري خمس ساعات هواعيد يوميا لتعويض هذه الساعات الضائعة – أي أن الوقت المضائع يمثل ٧٠٪ من وقت العمل.

#### الملاحظة الثانية :

أن رئيس هذا المدير لا يحترم أوقات مرؤوسيه. حيث نجد أن وقت انتظار هذا المدير في مكتب الرئيس حوالي ٣ ساعات، وذلك حتى يستطيع مقابلته ، أو حضور الاجتماع الذي دعي له

#### الملاحظة الثالثة:

أن هنك فرق بين الأنشطة الملحة والأنشطة الهامة، فكثير من الأنشطة الملحة والذي تعتقد الغالبية العظمي من المديرين أنها هامة، هي غير هامة على الإطلاق. فمثلا كان على هذا المدير أن لا يترك اجتماعه ويحاول البحث في البريد عن طلب عادي عليه توصية من مكتب الوزير. فيمكن أن يعتذر ويؤجل نتك إلى وقت آخر.

#### اطلاحظة البابعة

أن هذا المدير قد أخذ من أحد المرووسين موضعاً به مشكلة لم يستطع المرووس حلها ، وذلك لقراعته في المنزل. أي أن المرووس قد ألقي القرد الذي يحمله ووضعه على كتف المدير. فكل موظف يسند إليه عمل يحاول الانتهاء منه بأسرع وقت ممكن ، لأنه يحسن بأنه يحمل هما وأثقالاً على كتفيه يريد التخلص منها.......

#### » من يحمل القرد على كتفيه؟

يحاول بعض رجال الإدارة تشبيه ذلك بأن الموظف الذي أسند إليه عمل كمن يحمل على كتفيه قرداً ، وهذا القرد يحتاج إلى تغذية ورعاية ، وسيكلفه ذلك الكثير في هو تأخر في إنجاز هذا العمل ، فإذا قلم بإنجازه فإنه يتخلص من هذا القرد.

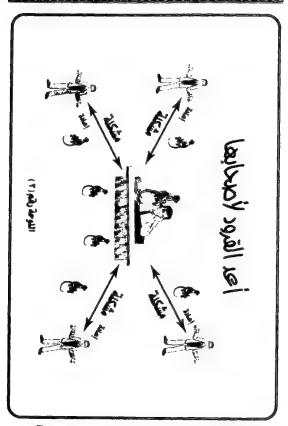
إلا أنه في بعض الأحيان يحاول التخلص من القرد بأي طريقة ، وذلك بأن يسلمه إلى رئيسه للتصرف فيه مثلاً مثل ما قام به هذا المرووس مع هذا المدير وما عمله ببساطة هو أنه أعطى له هذا القرد ليتولى العناية به..... كما يتضح ذلك من اللوحة رقم (1) .

الموظف الذي أسند إليه عمل كمن يحمل علي كتفيه قروا يريد التخلص منه بأي طريقة وذلك بإنجاز العمل المسند إليه أو أن يعملي القرد لشخص آخر كرئيسه في العمل مثلا. من يحمل القرد على كنفيه مه يحمل القيد على كقيه؟

اللوحة رقع (١)

\* ولعلى أقدم هذه النصيحة لكل مدير:

صنيقي العزيز : إذا طلب منك مرؤوسك حل مشكلته فكانه يزيعها عنه..... أو يزيح القرد من علي كتفيه ويلقي به علي كتفك أنت ...... عليك أن لا تتع في ذلك مستقبلاً .. علم مرؤوسيك كيف يعلون مشاكلهم بانفسهم بدلاً من أن تعلها نيابة عنهم ، أطلب من الجميع أن يعملوا قرودهم علي أكتافهم ويقومون برعايتها حتى يتخلسوا منها بالانتهاء من الموضوعات المستنة إليهم ، بدلاً من أن يعملوك هذه القرود وذلك بأن تعيد القرود إلي أصحابها كما هو موضح في اللوحة رقم (٢). وهناك مثل شائع عندنا كل واحد يقهل قيلته . ولا تنسى



وخلاصة ما تقدم ، نجد أن مشكلة هذا المدير في إدارة وقته متعددة المجوانب ، فهي تجمع بين عدم إدارة الوقت بفاعلية ، وعدم تغويض المسئوليات المرؤوسين ، وإنباع سياسة الباب المفتوح ، وعدم تنظيم وترتيب مكتبه ، وكذلك عدم فهم طرق التعامل مع الرؤساء ، وكلها مشاكل إدارية ، تتطلب منه اكتساب مهارات إدارة الوقت والتغويض.



## (٢) تصنيف المشاكل التي تواجه أي مدير هي إدارة وقته

- يمكن تصنيف مشاكل الوقت التي تواجه أي مدير إلي خمسة أنواع رئيسية وهي:
- ١- مشاكل ترجع إلى الأفراد (المدير والعاملون معه ، وزمالؤه ورئيسه في العمل).
  - ٢- مشاكل ترجع إلى الأوراق والعلفات.
  - ٣- مشاكل ترجع إلى عدم وجود التسهيلات المكتبية.
    - ٤- مشاكل ترجع إلي عدم ترتيب المكان.
      - مشاكل ترجع إلى عدم نقظيم الوقت.

وهذا التصنيف ضروري حتى يسهل التعامل مع كل نوع من المشاكل علي حدة . وفيما يلي لوحة تنهن تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها.

ونلاحظ من هذه اللوحة أن هناك مشاكل مكررة في أكثر من نوع من المشاكل ، فعلي سبيل المثال نجد أن مشكلة " عدم نقط بم مكتب المكرتارية ، وعدم مناسبة طاقم السكرتارية " ترجع للأفراد وهم طاقم السكرتارية والعدير ، لأنه المسئول عن اختيارهم وتدريبهم ، أما عدم نقطيم مكتب السكرتارية فيرجم إلى عدم ترتيب المكان.

مشاكل ترجع إلى الأوراق

والملقات

١. عدم تنظيم الأوراق

والملفات. ٢. تراكم الأوراق والأعمال

غير النجز.

## تعرف على تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها <sup>(\*)</sup>

#### مشاكل ترجع إلى الأفراد

- عدم وجود السكرتارية الدربة.
- وجود أشخاص كثيرين بالكتب في وقت واحد.
  - ٣. عادات الاستضافة بالكتب.
  - عدم وضع قائمة بالأعمال اليومية.
  - عدم التحكم في إدارة الأعمال اليومية.
    - ٦. القاطعات المستمرة من الأخرين.
      - ٧. عدم التفويض للمرؤوسين.
        - عدو وضوح الأولويات.
- ٨. كثرة الكالمات التليفونية من داخل العمل وخارجه.
  - ١٠.كثرة اللجان الطلوب حضورها. ١١. عدم احترام الرئيس لوقت الرؤوسين.

#### عدم التحكم في الأعمال الدرقية والعلومات.

- الورقية والعلومات.
- مشاكل ترجع إلي عدم وجود تسهيلات مكتبية
- عدم وجود خزائن كافية لعفظ الستندات.
- عدم وجود حاسب آلي تحفظ العلومات.
- عدم وجود سجلات أو نماذج لإدارة الواتت.

## مشاكل ترجع إلي عدم تنظيم الوقت

- ١. إتباع سياسة الباب الفتوح.
- ٢. عادات الاستضافة بالكتب.
- عدم وضع فائمة بالأعمال اليومية.
   عدم التحكم في إدارة الاجتماعات.
  - عدم التحدم في إدارة الإجتماعات.
     القاطعات الستمرة من الأخرين.
    - عدم التفويض للمرؤوسين.
      - ٧. عدم وضوح الأولويات.
    - ٨. كثرة اللجان للطلوب حضورها.
- عدم احترام الرئيس لوقات للرؤوسين.



مشاكل ترجع إلي عدم ترتيب الكان \* عدم تنظيم مكتب السكرتارية. \* عدم ترتيب الكتب.

(\*) النصائح الذهبية عن تنظيم الوقت وتحديد الأولويات - د/ بسيوني البرادعي



# الوقت الضائع ومتطلبات حل مشكلة إدارة الوقت

#### (١) ما معنى مضيعات الوقت؟

- قائمة بمضيعات الوقت الشائعة للمديرين.
- قائمة بمضيعات الوقت الشائعة -- للعاملين.
- مثال: تحساب قيمة وتكلفة الوقت الضائع للإدارة.
  - (٢) هل لديك مشكلة في إدارة وقتك أيها المدير؟
- (٣) أهمية معرفة المفاهيم والانجاهات لإدارة وقتنا كمديرين.
  - (٤) متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين.
    - الرغبة في حل أي مشكلة هي بداية الطريق لعلها.
    - تعديد الشكلة بأساوب على ، نصف الطريق لعلها.

#### (١) ما معنى مضيعات الوقت ؟

كل فرد في هذه الحياة يضيع الوقت. حتى أفضلنا يضيع وقته الأن ، وسيضيع وقته الأن به وسيضيع وقته الأن يحققون النتائج ، والكن هناك فرق بين الأفراد الذين يحققونها. والمدير المنتج هو الذي يحلول تقليل الوقت الضائع الأقل حد ممكن.

## ما معنى مضيعات الوقت؟

للأسف ، لا توجد إجابة محددة لهذا السؤال. وسيعتمد ذلك عليك شخصياً ، مركزك الوظيفي ، وعلى ما تحاول إنجازه في هذا الوقت في المقام الأول. فأنت تضيع وقتك حينما تستهلكه في عمل أشياه أو أنشطة قليلة الأهمية ، وكنت تستطيع أن تنفقه بدلاً من ذلك في أنشطة أكثر أهمية. وتعتمد درجة الأهمية على أهدانك التي تريك تحقيقها في وظيفتك.

وهذه هي المشكلة الأولى. فإذا لم تعرف أهداقك ، فلن تستطيع تحديد مضيعات وقتك بالضبط. وإذا لم تكن لديك أهداف لتحقيقها ، فلا يوجد أي فرق بين ما تعمله لقضاء هذا الوقت. فعثلاً ستستسلم للجلوس مع الزوار الذين يحضرون إلى مكتبتك وتجلس معهم بالساعات في الدرنشة التي لا تغيد ، لأتك تتضر بأن لا يوجد ، لديك أعمال تريد إنجازها. ويمكن أيضاً أن تتحدث في التليفون بالساعات دون أن تشعر أنك في حاجة لهذا الوقت ... وهكذا . أي أنه بدون تحديد أهدافك فإن تستطيع إدارة وقتك ، والتحكم في مضيعات الوقت .. وهذا يذكرنا بقصة " أليس في بلاد العجائب " التي كنا نقر أها في طفولتنا.

فقد كانت أليس نتجول في الغابة ، وعندما وجدت نفسها في مفترق للطرق، كان عليها أن نتخذ قراراً وذلك لاختيار الطريق الذي ستسلك. فلعتارت وأخذت تنظر حولها علها تجد أحداً تسأله ، حتى ظهرت لها قطة كانت متسلقة فوق شجرة. سألت " البس" القطة ، " أي طريق أمشي فيه من هنا؟". أجابت القطة ، " حسناً سيعتمد ذلك علي أين تريدين الذهاب......". قالت " ألبس" ، " لا يهم ذلك كثيراً.....". صاحت القطة ، وقالت " إذا ، لا يوجد أي فرق في أن تمشي في أي طريق.....".

وهنا صاحت " أليس" ، " ولكن أريد أن أذهب إلى أي مكان" ، فأجابت القطة " حسناً ، فأنت ستصلين حتما إلى أي مكان إذا قمتي بالمشي لمدة طويلة ، في أي طريق حتى نتعبي......"

فالمسألة هنا واضحة ؛ فإذا لم تعرف أين أنت ذاهب ، فأي طريق ستسلكه سيأخذك إلى هناك. فإذا لم تكن هناك أي أهداف أي أنك لا تعرف إلى أي مكان أنت ذاهب إليه ، فلا يوجد أي فرق بين ما تعمله ، والطريق التي تنفق بها هذا الوقت. أما إذا حددت أهدافك ، فإنك ستعرف الطريق الذي ستسلكه لتصل إلى أهدافك.وتحاول بقدر الإمكان عدم تضييم الوقت.

أي أنك سنتظر المضيعات الوقت على أنها شئ هام للغاية. والوقت الضائع الشخص ما ، ربما لا يكون وقتاً ضائعا الشخص آخر. وسيعتمد استخدامك اللوقت بشكل جيد أو تضييعه على العوامل الأتية: من أنت ، وماذا تعمل ، وكيف تتناول عملك ، وما الذي تحاول إجازه.

وبغض النظر عن الغروق الغردية للناس ، فكلنا يضيع بعض الوقت. وقد أظهرت ملاحظة المديرين في أعمالهم ، أنهم يضيعون ساعتين على الأقل يومياً. وعلاوة على ذلك ، فإن هناك أناس قليلون هم الذين يبحثون عن مضيعات وقتهم. ويتخذون خطوات أيجابية لتقليل هذا الوقت الضائع الأقل حد ممكن أو لحذفه نهائياً كلما أمكن.

(4)

وإذا قررنا في النهاية أن نتعرف على مضيعات الوقت لدينا كمديرين ، فإننا نجد عندنا القابلية للقفز نحو الاستنتاجات مباشرة ، و لا نقوم بالتحليل المنظم لهذه العملية. لأتنا نريد حلولاً سريعة وبسيطة. وفي هذا كل الخطر ، لأته ليست كل الاستنتاجات التي نفترضها تكون دائماً دقيقة. فالطاقة التي نبذاها في محاولة حل المشكلة الخاطئة هو مضبعة للوقت.

والحل العملي لذلك هو تحليل الأنشطة التي نقوم بها بطريقة منتظمة. وكيف يسهم كل نشاط في تحقيق الأهداف التي تحاول تحقيقها، وأي من هذه الأنشطة التي تعتبر وقت ضائع، وهذا النوع من التحليل سيظهر لك الصورة واضحة. وستحدد منها الأنشطة التي ستضيم بها وقتك.

أي أن مضيعات الوقت هي الأنشطة التي لا تقوينا في انتجاه تحقيق أهدافنا كمديرين. فإذا قام المدير بحصر الأنشطة التي يقوم بها ، وسأل نفسه هذا السؤال:

هل هذا النشاط الذي يقوم به هام ويرضق الأهداف والنتائط التي يسعى لتحقيقها ، أم لا؟ وكذت الإجابة ; نعم "كاه الوقت الذي يتم فضاءه فيه مغيدا.

أما إذا كانت الإجابة " لا " فإن النشاط في هذه الحالة قليل الفائدة و لا يحقق النتائج المرجوة وبذلك يعتبر وقتا ضائعا. أي أنه يمكن تصنيف الوقت حسب قيمته كالأتي:

- الوقت الاستراتيجي
- هو الوقت المغيد الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح.
  - الوقت الضائع

هو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات و لا يساهم في صنع الموارد.

وكلما قمت بتحديد مضيعات الوقت لديك ، فسنكتشف أنها تأتي من مصدرين مختلفين. فالمصدر الأول يأتي نتيجة البيئة المحيطة بك.. أي الأشياء التي يعملها أو لا يعملها الأخرون والتي تؤدي إلى تضييع وقتك. والمصدر الثاني هو أنت.. بما تازم نفسك به من أعمال تضيع بها وقتك. و لقد أظهر العمل مع مجموعات كبيرة من المديرين أن هناك قائمة طويلة من مضيعات الوقت موضحة بالقائمة التالية:

#### فائمة بمضيعات الوقت الشائعة للمديرين

- عدم التفويض للمرؤوسين.
  - التسويف.
- ♦ عدما لتخطيط والتنظيم وإعداد جداول خطط العمل.
- ♦ الانغماس في حل المشاكل التي ترد من العاملين أو العملاء إلى مكتب المدير في الصداح.
  - ♦ زيادة أوقات الراحة وشرب الشاي والقهوة.
  - الوقت الضائع في الثرثرة مع الزملاء وأحلام اليوم.
    - عدم تصنيف وتوزيع البريد.
    - البحث عن العلفات والمعلومات.
    - فراءة الجرائد والمجلات.
    - عدم فرز الأوراق المكومة على المكتب.
      - التردد في الموافقات وتوقيع الخطابات.
        - التأكد المستمر من وجود العاملين.
    - فضاء الوقت في إنجاز أشياء أيست لها أهمية.

- المأموريات المصلحية الخير مفيدة التي يقومون بها.
  - ♦ المحادثات التليفونية الطويلة.
  - ♦ إعادة كتابة الخطابات والمذكرات عدة مرات.
    - عدم كتابة الأهداف.
- \* عدم القدرة على الرفض (عدم القدرة على قول لا).
  - عقد اجتماعات غير ضرورية.
- عدم التحكم في إدارة الاجتماعات (التأخير في بدء الاجتماعات).
- الاعتماد على الملاحظات العالقة بالذاكرة و ليست المدونة على أوراق.
  - تأخير الإعمال والواجبات الغير مستحبة.
    - عدم تخصيص وقت للراحة.
- عدم استخدام الوقت الأساسي في إنجاز الأعمال ذات الأولوية الهامة.
  - عدم استخدام وقت الانتظار أو وقت السفر.
- تكنس الملفات وعدم التخلص من الأوراق والخطابات الغير ضرورية.
  - کثرة المقاطعات الذائية للغير (زيارة الأخرين).
    - عدم استخدام النماذج.
    - عدم اتخاذ القرارات في حينها.
    - السماح بالمقاطعات المستمرة من الآخرين.
  - ♦ كتابة الخطابات بدلا من إنهاء الأعمال بالتليفون.
    - عدم تنظيم المكتب بكفاءة.
  - 4 الإصرار على معرفة كل شئ بأنضهم ورؤية كل شئ بأنفسهم.

- عدم الاعتماد على السكرتارية والمساعدين في تنظيم مواعيد المقابلات والاجتماعات.
  - ♦ عدم وجود البيانات وأرقام التليفونات تحت أيديهم.
- عدم وضوح الاتصالات (عدم تجديد من سيقومون بالاتصال بهم الاتصالات الغير مخططة).
  - عدم انتهاز فرص معیزات توفیر الوقت.
  - ♦ الاهتمام بالتفاصيل وبالمثالية في إنجاز الأعمال.
    - ♦ لا توجد خطة عمل يومية.
    - عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال.
    - عدم إنهاء الأعمال والبدء في أعمال جديدة.
      - ♦ السماح للتفويض لأعلى.
        - القيام بأعمال الآخرين.
      - عدم تدريب العاملين بفعالية.
    - إطفاء الحريق وتأدية الأعمال المطلوبة فورا.
      - إعادة الاهتمام بالمشاكل.
        - ♦ لا يوجد نظام للمتابعة.
        - عدم الإنصات بفاعلية.
  - قضاء وقت كبير في المصالح الشخصية و أنشطة أخري خارج العمل.
    - قله الاهتمام بالوظيفة.
      - القلق واتعدام الثقة.

- عدم وجود إجراءات انتظيم العمل.
  - ضعف مهارات الكتابة.
    - ♦ السرحان.

و يجمع عند كبير من المديرين في أن أهم مضيعات الوقت لديهم تتحصر في القائمة التالية:

- 🤏 أهم مضيعات الوقت بالنسبة للمدير
- ١) الوقت الضائع في المكالمات التليفونية
  - ٢) الزوار غير المتوقعين
    - ٣) الاجتماعات الكثيرة
      - ٤) عدم التغويض
    - ٥) التعامل مع الأزمات
  - ٦) عدم وجود السكرتارية المدربة
  - ٧) عدم التحكم في انفجار المعاومات

#### مضيعات الوقت للماملين

توضح القائمة التالية مضيعات الوقت الشائعة بالنسبة العاملين.

#### \*\*\* قائمة بمضيعات الوقت الشائمة للعاملين \*\*\*

- التسويف في إنهاء الأعمال المكلفين بها.
- زيادة أوقات الراحة وشرب الشاي والقهوة.
  - الوقت الضائع في الثرثرة مع الزملاء.
    - قراءة المجلات والجرائد.
- المحادثات التليفونية الطويلة الخاصة بالعمل وغير الخاصة به.
  - عدم وجود حمل عمل كبير.
    - تأخير الأعمال والواجبات.
  - عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال.
- ♦ قضاء وقت كبير في المصالح الشخصية وأنشطة أخري خارج
   العمل .
  - قلة الاهتمام بالوظيفة.
    - القلق و انعدام الثقة.
  - ♦ عدم التحفيز المناسب.
    - ضعف المرتبات.
      - \* السرحان
  - مشكلة المواصلات والانتقالات.
  - ♦ الانتظار الطويل بمكاتب المديرين لطاب حل مشاكلهم.

- عدم تنظيم مكان العمل.
  - ♦ كثرة الإجراءات.

ويجمع خبراء الإدارة على أن سلوك المديرين وأسلوب قيادتهم هما من العوامل الرئيسية في عدم التحكم في الوقت الضائع للعاملين.

أي أن العبء الأكبر في تقليل الوقت الضائع يقع على عاتق المديرين . فهم الذين يستطيعون تقليل الوقت الضائع بالنسبة الذين يستطيعون تقليل الوقت الضائع بالمالين معهم. ولتوضيح ذلك سيتم عرض مثال لحساب الوقت الضائع لأي إدارة أو قسم وتكاليف هذا الوقت كما يلي:

#### مثال تعساب الوقت الضائع لأي إدارة أو قسم:

ليس المهم أن يتحكم المدير في مضيعات الوقت الخاصة به ، ولكن الأهم هو التحكم ف مضيعات الوقت بالنسبة للمرؤوميين ، حتى ينجح في إدارة الوقت بالنسبة للإدارة التي يشرف عليها لأنه ببساطة شديدة

## مجموع مضيعات الوقت للإدارة يساوى مضيعات الوقت للمدير × مضيعات الوقت بالنسبة للمرؤوسين

ومهما بذل المدير من تقليل مضيعات الوقت عنده ، فإنه لا يمكن أن تصل بها إلى الصفر ، أي أنه لا يستطيع مهما بذل من محاولات أن يقضي نهائيا على مضيعات الوقت للإدارة ، فلابد من تقليل مضيعات الوقت للإدارة ، فلابد من تقليل مضيعات الوقت بالنسبة المرؤوسين ، وخصوصا حينما يكون عدد المرؤوسين كبير ا

فإذا كان متوسط ما يضيعه الفرد سواءاً المدير أو المرووسين هو ٣ ساعات يوميا في المتوسط ، وأن عدد العاملين بالإدارة ٢٠٠٥ فإن :

#### عند الساعات الضائعة يوميا للإدارة =

٣ للمدير × ٣ لكل عامل × عدد العاملين في الإدارة = ١٨٠٠ ساعة يوميا

إذا كان عدد أيام العمل سنويا هو ٢٥٠ يوميا في المتوسط بعد استبعاد الأجازات الاعتيادية لك عامل والعطلات الأسبوعية والأعياد فإن :

عدد الساعات الضائعة سنويا بالنسبة للإدارة = ١٨٠٠ × ٢٥٠

#### = ٤٥٠٠٠٠ ساعة عمل ضائعة

فإذا كان متوسط أجر الساعة ٢٠١ جنيها ، فإنه يضيع سنويا ما يقرب من مليون جنية نتيجة تضييع الوقت في هذه الإدارة وحدها.

فإذا قام المدير وحده بنقليل الوقت الضائع إلى أثل حد ممكن وليكن ساعة واحدة يوميا فإن التكاليف سنقل بمقدار الثلث ، أما إذا قام كل العاملين كغريق بنقليل الوقت الضائع فأن التكاليف سنقل عن ذلك بكثير.

على أنه إذا تم تخفيض الوقت الضائع المدير ، وقام بممارسة أعماله القيادية في هذا الوقت للإشراف على المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم وتمكينهم فإن الوقت الضائع سيقل بمقدار كبير.

أي أن المدير هو عصب العملية الإدارية وتضيع وقته ينعكس علي العاملين وعلى الشركة أو المنظمة التي يعمل بها.

#### 00000000

## (٢) هل لديك مشكلة هي إدارة وقتك أيها المدير ؟

والآن أيها المدير المزيز ، بعد أن قرأت هذه الصفحات من الكتاب حتى هذه الصفحة ، وتعرفت على خصائص الوقت وأهميته بالنسبة للمنظمات والمديرين. و اطلعت على مشكلة أحد المديرين في إدارة وقته ، وعرفت هجم

المعاتاة التي يعانيها من جراء ذلك. وعرفت معني مضيعات الوقت بالنسبة للمدير و العاملين معه ، وتكاليف هذا الوقت الضائع ، فهل تشعر أن لديك مشكلة في إدارة الوقت ؟ إذا كنت تشعر أن لديك مشكلة في ذلك ، أو أنك لازلت تضبع الوقت في بعض الأمور التي لا تستحق ، فربما بساعتك استكمال قراءة هذا الكتاب حتى نهايته في تقديم الحلول العملية لإدارة الوقت بفاعلية ، والقضاء على مضبعات الوقت ، ولكن قبل أن تبدأ في القراءة ، مع رحلة العلاج لهذه المشكلة ، عليك أن تكون أمينا مع نفسك ويكون لديك الرغبة في حل المشكلة ، وتحدد المشكلة تحديدا دقيقا ، وتعاهد نفسك على النجاح في حل هذه المشكلة بأن تبدأ بتنفيذ الخطوات العملية التي يقدمها لك هذا الكتاب ، وأنت واثق تماما من أنك ان تستطيع حل هذه المشكلة ، مهما مستجح في حل هذه المشكلة ، مهما عندك الرغبة القوية في تغيير عاداتك واكتساب مهارات جديدة لإدارة وقتك عنك الرغبة القوية في تغيير عاداتك واكتساب مهارات جديدة لإدارة وقتك

نذلك يجب عليك أن تراجع المفاهيم والأفتر اضات التي تؤمن بها عن إدارة الوقت وتطابقها مع المفاهيم الصحيحة قبل البدء في عملية حل مشكلة إدارة الوقت لديك.

#### 00000000

## (٢) أهمية معرفة المفاهيم والاتجاهات لإدارة وقتنا كمديرين

من أجل الفهم الصحيح لاقتر اضائتا ، وشعورنا ، و اتجاهاتنا ، وعلداتنا ، وسلوكنا لزاء استخدامنا للوقت ، فعلي كل مدير أن يسأل نفسه هذه الأسئلة:

ا) هل أعرف الهدف من استخدام الوقت بفاعلية لي كمدير؟

ليس الهدف من استخدام الوقت بفاعلية هو توفير الوقت ، فالبعض يعتقد

أننا بجب علينا أن نقل كمية الوقت المخصص لكل مهمة نعملها ، وبذلك نوفر في الوقت الذي بين أيدينا. ويجمع علماء الإدارة على أن هذا اعتقاد خاطئ. وبدلا من ذلك ، فنحن نحتاج إلى استخدام الوقت المناسب لكل مهمة حسب أهمينها النسبية.

وتتحدد الأهمية النسبية لكل مهمة حسب درجة تأثيرها في تحقيق الأهداف التي نربد تحقيقها.

أي أن الأهداف تأتى أو لا ، وبعد ذلك تأتي الأنشطة. فالأهداف هي التي نبحث عن إنجازها خلال فترة طويلة من الزمن. أما الأنشطة ، في المقابل ، فهى الأحداث التي نعملها في المدى القصير لتحقيق أهدافنا.

أي أن الهدف من استخدام الوقت بفاعلية هو ، أداء المهام. التي تحقق أهدافنا.

#### ٧) هل أعرف الفرق بين الكفاءة والفاعلية؟

يخبرنا بيتر دراكر خبير الإدارة الشهير أن عمل الأشياء الصحيحة أهم من عمل الأشياء بطريقة صحيحة. نريد أن نتعلم ما هي " الأشياء الصحيحة" التي يجب أن نعملها أو لا ، ثم بعد ذلك كيف نعملها " بطريقة صحيحة" فنحن ربما نخصص أوقاتاً كثيرة جدا لمهام عديدة بطريقة صحيحة ولكنها عديمة الأهمية أو غير ضرورة على الإطلاق ، وأوقاتاً قليلة وغير كافية للأشطة الهامة " الأشياء الصحيحة" والتي تحقق أهدافنا.

#### ٣) هل أعرف أن " الفشل لأن اخطط هو التخطيط للفشل"؟

هل أعرف كيف أخطط لعملي وبذلك أسنطيع أن أعمل ' الأشياء الصحيحة ' بالترتيب الصحيح بأقصى فاعلية؟

 4) هل أعرف الفرق بين الأنشطة "العاجلة" والأنشطة " الهامة" 9 وأي منها أحشر تأثيرا في أدائها ونجاحى لوظيفتى 9

فالأنتشطة " الهامة " تعيل لأن تحدث في المدى الطويل وتؤثر على النجاح الكلي في الوظيفة أو أي مشروع أعمله. وتشمل التخطيط ، ووضع الأولويات وتحديد الترجيهات الكلية للمشروع أو العاملين فيه. أما " الأشطة العاجلة أو الملمة" فهي تأتي تحت عنوان " إطفاء الحرائق " وتعيل إلى انتزاعنا من أداه "الأشطة الهامة". وتشمل الطوارئ والمشاكل اليومية التي يجب علينا التعامل معها ، ولكنها تستهاك وقتنا وطاقتنا كلية إذا لم نتعامل معها بطريقة واعية وبترتيب معين. فإذا لم تستطع إنجاز كلا من الأشطة " الهامة " و "العاجلة" كاملة ، فين الأشطة " الهامة " و العاجلة" كاملة ، فن الأشطة " الهامة " و العاجلة" كاملة "

وفي حالات كثيرة بمكن أن نفوض بعض الولجبات "العاجلة"بعض المرؤوسين القلارين على عملها ، حتى نستطيع تخصيص الوقت الكافي الولجبات "الهامة".

#### ۵) هل أعرف قاعدة باريتو<sup>(۱)</sup> (۲۰/۸۰) للسلوك؟

فهذه القاعدة تقول أن ٢٠٪ من ولجباتنا اليومية ، التي تنتج ٨٠٪ من النتائج. والعكس صحيح ، فال ٨٠٪ الباقية ، تنتج ٢٠٪ من النتائج وعلى سبيل المثال ، فالتخطيط وتحديد الأولوبات نقع في فئة ال ٢٠٪ التي تنتج ٨٠٪ من المثال .

وأن عمل الأشياء التاقية والتي نعتاد عليها ، ونستسهلها هي فئة الله ٨٠٪ التي نتتج فقط ٢٠٪ من النتائج . فهل أعرف كيف أفرق بين الـ ٢٠٪ ، الله ٨٠٪ ؟

<sup>(</sup>١) بارتيو ، عالم إيطالي ، في علم السلوك الإنساني (٢)

ثم بعد ذلك ، هل أعرف كيف أتعامل مع كل منهما للحصول على أقصى فعالية لإدارة وقتى؟.

- ا هل أعرف أن معظم العاملين والديرين يضيعون مابين ٢٥٪ إلي ٣٥٪
   من أوقات عملهم يوميا؟
- هل أعرف كيف أستخدم وقتي كل يوم؟ وأن أكوان واعيا للوقت الضائع ، أو الوقت الذي يستخدم بدون فاعلية؟
- ٧) ها أعرف أن الطريقة التي أستخدم فيها وقت الصباح تحدد فعاليتي لبقية يوم العمل كله؟ هل أعرف أن الساعة الأولي من العمل هي التي ستضبط نغمة بقية اليوم ؟ هل أعرف أي جزء أو ساعة من اليوم أكون فيها أكثر فاعلية ؟ هل أخطط عملي كي أؤدي واجباتي الأكثر تحديا عند هنا الوقت ؟ هل أقوم بتنفيذ " ساعة للهدوء" ، وأخصصها لنفسي الوقت الذي أكون فيه أكثر فاعلية؟ هل أستخدم هذا الوقت للحصول على فترة عمل بدون تقاطعات والتي استطيع أن أعمل فيها أكثر الواجبات أهمية وصعوية؟
- ٨) ما هي الأنشطة والواجبات التي أعملها ويمكن أن يعملها شخص آخر بطريقة أقضل وأكثر سرعة ، وأقل تكلفة أو بمميزات آخرى عن طريقة التي أعمل بها هذه الواجبات ٩ لماذا أستمر في أداء هذه الواجبات بنفسى؟
- ٩) هل أقوم بتأخير القرارات التي أتخذها ، على أمل الحصول على معلومات أفضل وأسكثر فيما بعد ؟.

فالقرارات يجب أن لا نتم على عجلة أو بدون معلومات كافية ، ولكن في المقابل يجب أن لا نتأخر عن اللازم. لأن الفشل في انخاذ قرارات حينما يجب أن بِتَم اتخاذها تعني أمورا كثيرة معلقة بِمكن أن تمنعنا من القركيز في أمور جديدة . وريما يعوق ذلك العمل في المنظمة كلها.

وهذه الأسئلة تخبرنا كمديرين ، أننا نحتاج لأن نغير افتراها ، ومفاهيمنا ، ومواقفنا نحو الوقت قبل أن نستطيع أن ندير أوقاتنا بشكل أفضل. فالتغيير في الافتراضات والمواقف بسبق دائما التغيير في السلوك.

#### 00000000

# (٤) متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين ١) الرغبة في حل أي مشكلة هي بداية الطريق لعلها

مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين ليست بالمشكلة السهلة ، فهي من المشاكل المستعصية ولا يمكن حلها بقراءة الكتب الخاصة عن إدارة الوقت والتي تقدم الكثير من النصائح عن كيفية تنظيمه ، ولا بحضور دورات تدريبية عن إدارة الوقت. فهي مثل كثير من المشاكل المستعصية التي يواجهها الأفراد ، مثل مشكلة التخلص من الوزن الزائد الذين يعانون من السمنة ، فالحل موجود ، والأطباء بنصحون دائما بضرورة تنظيم الغذاء ، ومزالة التمارين الرياضية وتنفيذ النصبحة الشائعة بالمشي لساعة واحدة علي الأقل يوميا. ولا تخلو جريدة أو مجلة من وصفة سحرية لنظام التغذية الذي يحقق إنقاص الوزن ، أو عن الإعلانات عن أقراص يتناولها الأفراد.... إلى آخر هذه القائمة من وصفات حل المشكلة. بعض الأفراد تجرب ونتجح في إنقاص الوزن لمدة أشهر ثم سرعان ما لمتعزد إلى طبيحةها الأولى.

وكنك الحال بالنسبة لمشكلة الامتناع عن التدخين لمدمني التدخين. فكل هذه المشاكل المستعصية يعتمد حلها في المقام الأول علي الأشخاص أنفسهم ، وعلى رغبتهم وشعورهم الداخلي بحاجتهم لحل المشكلة التي تواجههم. ولا تكفي الرخبة فقط لحل هذه المشاكل ، ولكن يأتي دور الإرادة والعزم والتصميم فكل هذه العوامل تؤدى إلى النجاح لحل ما يولجهونه من مشاكل. ولا يوجد أسلوب معين يمكن إتباعه لحل أي مشكلة من الأساليب المتاحة. فكل فرد له طريقته الخاصة وأسلوبه المميز لحل مشاكله.

وقيل البدء في رحلة العلاج ، وتحديد الخطوات المطلوب إنباعها خطوة ..... خطوة علينا بتحديد المشكلة التي تواجهنا بأسلوب علمي تحديد نقيقا.

وذلك بعد مراجعة مفاهمينا ، واتجاهاتنا في إدارة الوقت وأصبحنا مهيئين للتغيير في سلوكنا .

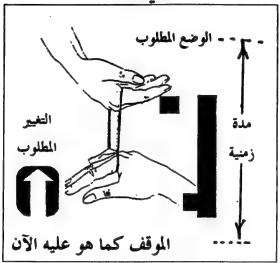
#### ٢) تعديد الشكلة بأسلوب علمي نصف الطريق لحلها.

تحديد المشكلة ومعرفة حجمها نصف الطريق لحلها، ولذلك عليك أيها المدير . صياغة المشكلة التي تواجهها في لدارة وقتك بأسلوب علمي قدر الاستطاعة. كما يتضح ذلك في اللوحة رقم (٣)

ويمكن على سبيل المثال ، صياغتها على النحو التالى:

" تتظيم وقت العمل لإتجاز الأعمال الهامة التي تؤدي إلى نجاحي في عملي كمدير في ظرف سنة أشهر".

# تحديد الشكلة



صياغة الشكلة بشكل علمي





# ترتيب مكتب المدير

- (١) قم بترتيب مكتبك.
- (٢) طريقة عملية للتخلص تلال الأوراق والأعمال الفير منجزة.
  - (٢) قم بإعداد نظام للمتابعة.

نظام ملفات المتابعة.

(٤) التعامل مع الأوراق والملفات الجديدة التي ترد إلي مكتبك.

# (۱)قم بترتیب مکتبك.

تذكر أنه من الصعب عليك إدارة وقتك وتنظيم أفكارك في مكتب فوضوي وملفات مبعثرة. فالمكتب هو منطقة العمل والإبد أن ترتب الأثاث والمهمات حواك لميكون كل شئ تحتاجه قريبا منك ، وكذلك مستلزمات المكتب دون أن تتنقل من على كرسي المكتب الذي تجلس عليه ، وإذا استدعى الأمر تحركك للبحث عن أي ملف فلتكن الحركة قليلة جدا. لا تقع في مصيدة ترتيب مكتبك بالعمل ليكون مثل حجرة المعيشة في بينك. فهو ليس كذلك. فالمكتب مخصص للعمل والحصول على النتائج وليس للراحة. والإبد من الاحتفاظ بمساحة للاسترخاء أو الترويح عن النفس بأن تخصص ركنا مزينا بالزرع الأخضر من حوله.

ولكن المنطقة المخصصة المكتب هي منطقة العمل وكل شئ يرتب فيها طبقا لذلك. المهم أن لا يوجد علي المكتب إلا الأدوات اللازمة للعمل وهي ثلاثة أشياء فقط وذلك بخلاف التليفون – أجندة التخطيط اليومية – أجندة التليفونات والزوار – المشروع أو الموضوع الذي تقوم بدراسته أما المنضدة الجانبية فاحفظ بداخلها ملقات المشروعات وسجلات التقويض – وفي أحد أدراجها ضع مسئلزمات المكتب – من ألة حاسبة – مسجل صغير – كل نماذج إدارة الوقت. أي أن كل هذه التسهيلات تجعلك منظما – مهما كان ثمنها فستجني ثمارها أضعافا مضاعفة. وفائدة هذا المسجل الصغير في كتابة الخطابات ، فبدلا من أن تكتب بينك ، تعود أن تسجل ما تريد أن تقوله في الخطاب بصوتك فهذا سيوفر وقتا كبير علاوة على أن السكرتيرة التي ستكتب الخطاب ان تجد مشقة في قراءة خطك.

وعموما قم بتركيب مكتبك بالطريقة التي تستطيع بها تأدية وظيفتك بسهولة ويسر للحصول علي النتائج ، وحلول تغيير وضع المكتب باستمرار للحصول علي أفضل النتائج. وأهم من طريقة ترتيب المكتب ، هو أن تتلخص من تلال الأوراق والملفات التي تغطي مكتبك. فعليك أن تخصص يوما واحد فقط للقيام بتنظيم المكتب والتخلص من تلال الأوراق والملفات الموجودة عليه. ربما يكون هذا اليوم...يوم أجازة ، أو تقوم بهذه العملية بعد أوقات العمل.... فالمهم أن لا يقاطعك أحد في هذه العملية.

#### 00000000

#### (٢)طريقة عملية

## للتخلص من تلال الأوراق والأعمال غير المنجزة

قبل أن تبدأ في فحص هذه الأوراق والعلفات والتقارير العوجودة علمي مكتبك ، عليك أن

تحضر أربعة صناديق من الكرتون أو أربعة أظرف كبيرة.

اكتب على الأول " هام جداً " أو أولوية أولى وعلى الثاني " أعمال روتينية" وعلى الثالث" مجلات وتقارير للإطلاع " والظروف الرابع " لا أهمية له" . ابدأ الأن بالفرز ، لا تقرأ كل ورقة أو ملف بالتصديف طبقا للأربعة أظرف الموضحة ، فالمجلات والتقارير في الظرف الثالث ، والأوراق والمنفات التي ليس لها أهمية قصوى ضعها في الظروف الثاني ، والهامة جدا ضعها في الظرف الأول ، والتي لا أهمية لها على الإطلاق "ضعها في الظرف الرابع و لا تضيع وقتا في عملية التصنيف. فإذا كان عندك شك في درجة أولوية موضوع ضعه في الظرف الثاني "أعمال روتينية".

وإذا امتاثت بعض الأظرف أحضر غيرها واكتب عليها نفس ما كتبته علي الأظرف الأولق. واستعر في عملك حتى تنتهي من تصنيف كل الأوراق والملغات المكرمة على المكتب وعلى طاولة الاجتماعات.

# ما نأبَت في شكل مكتبك الآد؟

أعتقد أنت بدأت تشعر براحة كبيرة حينما وجدت سطح مكتبك وطلولة الاجتماعات خالية من هذه الأكوام من الأوراق والعلقات.

ابدأ بغرز هذه الأظرف ليست كلها فالأظرف المكتوب عليها " لا أهمية" عليك أن تطلب من الساعي أن يضعها في سلة المهملات. أو اطلب من السكرتيرة أو من طاقم السكرتارية الذي يعمل في مكتبك أن يغرزها ويكتب لك قائمة مفتصرة بأسماء وعناوين وأرقام التليفونات أو أي مطومات هامة في هذه الأوراق إن وجدت .

أما بالنسبة للأتواع الثلاثة الباقية ، ابدأ بالأظرف المكتوب عليها أهمية قصوى واقرأ ورقة ورقة فيه من أعلى إلى أسفل ولكتب عليها التأثيرة المناسبة وبعض هذه الموضوعات . ستجدها بسيطة جداً تتطلب موافقات ... وقع على هذه الموافقات إذا اقتصت بها أو لكتب عليها بعض الملاحظات الاستيفائها. وبعض الموضوعات تتطلب الرد – لكتب نقاطا مختصرة – لتقوم السكرتيرة بإعداد الرد. وإذا لم تكن تعرف ذلك قم بالتحويل لأحد الموظفين ولكن لكتب بإعداد الرد وإذا لم تكن تعرف ذلك قم بالتحويل لأحد الموظفين ولكن لكتب التاريخ المطلوب الانتهاء منه لهذا الموضوع... وهناك موضوعات تتطلب التصالات تليفونية معينة... استخدم قصاصات الأوراق اللاصقة ودون عليها هذه الملاحظات ... وهناك موضوع يحتاج الدراسة لهذا المشروع وضع فيه هذه المذكرة ، وإذا كان هناك موضوع يحتاج الدراسة

قم بتغويضه لأحد المرؤوسين ، فهم يعملون مك لمساحدتك. أي لابد أن تتصرف في أي موضوع أمامك بأحد هذه التصرفات :

- ا) ضعه في مظروف "لا أهمية له ".
  - ب) قوضه لأحد مرؤوسيك.
- ج) اعمله بنفسك (أي أعد الرد بنفسك).
  - د) ضعه في ملفات المتابعة.
- هـ) ضعه في ملفات المشروعات (ملف المشروع هو ملف يفتح اللهدء في موضوع جديد)
  - و) يحفظ بملفات الإدارة.

أما بالنسبة بالأظرف الخاصة بالمجلات والتقارير ، بالنسبة المجلات .... عنيك أن تحتفظ فقط بالموضوعات التي تهمك منها فقط وتتخلص من البقي.... فإذا كانت هناك مقالة هامة بالنسبة لك في إحدى المجلات قم بتصويرها واحفظ هذه النسخة في ملف خاص بالقراءات .افحص التقارير أيضا وقم بالتخلص من التقارير التي لست بحاجة إليها .. أو أرسلها لأحد مرؤوسيك .. فريما يحتاجها كي تساعده في مجلل عمله ، احتفظ بما ستحتاجه فقط في عملك . قلوم غريزة الاحتفاظ بكل شيء. وزع هذه التقارير على الأقسام التي ستستخدمها.... عليك أيضا أن تقوم بالتخلص من معظم الملقات والتقارير المتماعات اللجان منذ أكثر من عشر منوات .... فلماذا تحتفظ بكل هذه التلال لاجتماعات اللبيمة والتي لا تستخدمها اليوم ؟ هي فقط تحتاج إلى مكان لتخزينها. تخلص من كل ذلك ... و أنا على نقة من أن الملفات الموجودة بحجرة السكر تارية ملفات الموجودة ليحما. .. و أنا على نقوزها أيضا.

كون فريقاً من مكتبك ، ليساعدك في هذا العمل .... عليك أن تعطي لهم التطيمات ويقومون هم بتنظيم هذه العملية ، وحدد لهم سنة معينة بعدها يتم الاحتفاظ بالملفات أما الباقي فيتم التخلص منه - فأنت مسئول عن طاقم مكتبك - دعهم يساعدونك ، في ذلك ، ويقومون بترتيب ملفاتهم أيضا ، والعمل أثناء عدم تواجدك في المكتب بعد أن ترشدهم إلى الأسلوب المطلوب إتباعه - فمثلا التخلص من التقارير التي مضي عليها أكثر من خمس سنوات. فليس المهم ملئ خزانات الكتب بأشياء لا قيمة لها - وبعد ذلك عليهم كتابة قائمة بالملفات والتقارير الموجودة ويتم عرضها عليك ربما نقوم بتخفيض ما تحتفظ به بعد ذلك

نصيحة أخيرة ، إذا لم تنظم تداولك للأوراق - فسرعان ما ستعود إلى الفوضى .. احرص على النظام ، الذي ستتبناه - درب السكرتيرة على هذا النظام دربها على أن تصنف البريد اليومى الذي قمت به اليوم - عليها أن تقدم ملف بالموضوعات الروتينية - ثم ملف المجلات والنقارير - وعليها أن تجمع الموضوعات عديمة الأهمية وتكتب لك ملخصاً بها تعرضه عليك أسبوعيا - وتقوم هي بالتخلص منه و لا تكوم أوراقاً فرق مكتبك - حتى ولو كانت خطتك أنك ستتهي منها في نفس اليوم. فهذا الوضع سيثت التناهك و يجعلك قلقا مما يقلل فاعليتك.

#### 00000000

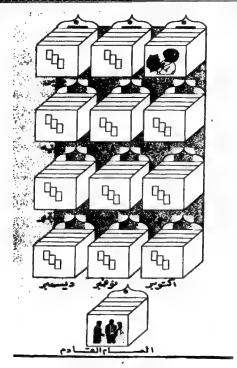
#### (٢) قم بأعداد نظام للمتابعة

#### نظام ملفات المتابعة

نظلم ملفات المتابعة يساعدنا على تنظيم أنفسنا فهو يخلصنا من الأوراق الزائدة على مكانينا ويرغمنا على إعداد جدول زمني للواجبات التي سنقوم بها خلال تواريخ محددة ويمنعنا من نسيان متابعة أعمالنا في التواريخ المحددة لإنجازها.

أحد أنظمة ملفات المتابعة السيطة يتطلب ١٣ ملفا مثبتا على لوحة معلقة ، ومكتوب على هذه الملفات أشهر السنة ، مع الاحتفاظ بالملف الثالث عشر و يكتب عليه " السنة القائمة". ثم توضع أوراق مقواة بعدد أيام الشهر داخل كل ملف يكتب عليها التاريخ مع طي الأوراق التي تمثل نهاية الأسبوع وأيام الأجازات وذلك لتلاقي أي تحديد لإتجاز الأعمال في هذه الأيام. ويكتب في هذه الأجارات وذلك لتلاقي أي تحديد لإتجاز الأعمال في هذه الأيام. ويكتب في هذه الأوراق الأعمال المطلوب إنجازها في هذا اليوم. (انظراللوحة رقمة)

وبعد إعداد نظام المتابعة عليك أن تبدأ في استخدامه ، بأن تقوم بغصص أجندة المواعيد يوميا ، فإذا كان هناك موحد لإتجاز أي عمل في هذا اليوم ، فستجد على الفور أن هناك مذكرة بهذا الموضوع في أوراق المتابعة في هذا التاريخ. فإذا ما تم إنجاز هذا العمل عليك بالتأشير عليه في ملف المتابعة. لا تترك أوراقا على مكتبك. لا تضع زمنا محدد المأعمال الووتينية حتى لا تشغل نفسك بالأعمال غير الهامة. عليك فقط أن تحدد تاريخا لإتجاز الأعمال الهامة



ثوحة رقم (٤) ملفات المتابعة

ويمكن استخدام الحاسب الألمي في عملية المتابعة ، ويوجد برامج كثيرة لذلك.

### (٤) التعامل مع الأوراق والملفات الجديدة التي ترد إلي مكتبك

ولطي أتدم لك النصيحة التالية ، لنجاشي إعادة نكوين تلال الأوراق على مكتبك ، وهي أن تأخذ قرارا فوريا على كل ورقة تأتي إلى مكتبك.

فالمذكرات الذي مضى عليها ثلاثة أسلبيع ، والبريد الذي لم يقرأ ، والمجلات ، والإعلانات التجارية ، وبقية الأوراق والملفات الأخرى الذي نرد إلى مكتبك ، فعليك أن نتعامل مع كل ورقة أو ملف أو مجلة أو نقرير بأن تختار أحد الخيارات الذلاثة الآتية:

- قم بقراءتها ، أو ضعها في ملفات محددة متعارف عليها مع السكرتيرة أو
   التخلص منها.
- وإذا قمت بقراءتها ، فعليك أن تتعرف حيالها فوراً ، بأن توقع عليها ، أو
  تحولها إلى الموظف المختص ، أو تتخذ قراراً بشأنها ، أو تطلب من
  السكرتيرة حفظها ، أو التخلص منها إذا كانت عديمة الأهمية لك أو لأي
  موظف عندك.
- تعامل مع كل ورقة مرة واحدة بدلا من قراءة نصفها أو التردد في الإجراء الذي ستتخذه حيالها ، وتتركها علي مكتبك لمدة يومين ، لإعادة قراءتها بعد يومين.
- اختبر عاداتك في التعامل مع الأوراق: كل مرة تنظر فيها ألي ورقه أو مذكرة أو تقرير على مكتبك ، ولم تتخذ فيها أي إجراء عليك أن تضع ملحوظة في أحد الأركان على ورق المالحظات اللاصق. فإذا وجدت عدد قصاصات الورق اللاصق قد زاد عن اثنين أو ثلاثة على الورقة أو المذكرة أو التقرير ، فاعرف أتك تضبع وقتا طويلا في التأجيل.

وهناك طريقة سيلة يمكنك انباعها للتعامل مع أي ورقة . ويمكن أن تطمها للسكرتيرة كي نقوم بتصنيف الأوراق التي نزد إلى مكتبك وتضمها في أربعة ملفات (D ، C ، B ، A) ، بحيث يتم وضع كل مجموعة من الأوراق في ملق كالتالى .

# ١ - إجراء فوري: التوقيع الملف ٨

وهو للأوراق التي تحتاج إلى توقيك النهاتي أو الموافقة . وهذه الأوراق قد تمت دراستها وفعصها من المختصين من مرؤوسيك . يمكن أن تتفق مع السكرتيرة على تسمية هذا العلف " للتوقيع " .

# ٢ - للدراسة وإجراء اللازم: لإجراء اللازم

وهي الأوراق التي تحتاج إلى دراسة وفحص ثم اتخاذ الإجراءات حيالها . ويمكنك تحويل هذه الأوراق إلى بعض المرؤوسين لدراستها وإجراء الملازم حيالها . ويمكن السكرتيرة لن تضع هذه الأوراق في ملف وتكتب عليه " لاحداه الملازم" .

# ٧ - للعفظ: للإطلاع الملف ٢

وهي الأوراق الغير مطلوب اتخاذ إجراءات حيالها مثل المنشورات أو القرارات الإدارية أو بعض المجلات أو التقارير الذي يلزم قراءتها وغير مطلوب اتخاذ إجراءات بشأتها فيمكن أن تؤشر على هذه الأوراق " نظر ويحفظ " على أن تقوم السكرتيرة بوضع هذه الأوراق في ملف يكتب عليه " للإطلاع " ولابد من إخبارها عن الأوراق التي يمكن حفظها مثل القرارات الهامة أو الأوراق التي لها قيمة قانونية ، أما بالتي الأوراق التي لا قيمة لها فيمكن التخلص منها في ملة المهملات .

الملف D

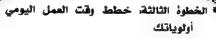
# ٤ - سلة المهملات :

ويمكن للسكرتيرة بحد لكنساب الخبرة وضع الأوراق التي نرد إلى المكتب ولا قيمة لها في ملف نكتب عليه " سلة المهملات " ويمكنك في كثير من الأحيان أن لا تطلع عليه .





قواعد يجب إتباعها لتنفيذ ساعة العدوء بنجاح



- ارشادات لوضع أهدافك.
  - قاعدة باريتو.
  - + سياغة الأهداف.
  - مبادئ تغطیط الوقت

المبدأ الأول : مبدأ تحليل الوقت ، نموذج لتسجيل الوقت

المبدأ الثاني : مبدأ التخطيط اليومي

المبدأ الثالث : مبدأ الأولوية

البدأ الرابع: مبدأ المرونة

البدأ الخامس مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة

المبدأ السادس : مبدأ إعادة التحليل والتخطيط.

- ارشادات لجدولة الوقت.
  - \* نماذج التغطيط
- نسائح لإعداد خطة العبل اليوبية.
- الخطوة الرابعة كيفية التعامل مع الأزمات
  - .Zijyi +
  - حقائق هامة عن الأزمات.
  - نسائح تكيفية التعامل مع الأزمات.

# الخطوة الأولى تحديد الفلسفة التى سيتبعها الدير هى إدارة وقت العمل.

# هل هناتي فلسفة لإداية الوقت؟

نعم ، فكل منا له عاداته وقيمه وسلوكه الذي يتصرف بها في حياته فالبعض يخططون حياتهم بدقة ، ويستقيدون بكل دقيقة من أوقاتهم ، والبعض الأخر يعيشون حياتهم بتلقائية وبدون تفكير وهم يكرهون التغطيط والتنظيم . أي أن لكل واحد منا فلسفته في حياته ، و بالتالي له فلسفه خاصة بتنظيم وقته . وتتبع هذه الغلسفة من داخل الإنسان نفسه ، فبعضنا فوضوي في حياته ولا يحب النظام ، وبعضنا له أهداف يسعى لتحقيقها ، وهناك من يضيع وقته في الحديث المستمر في التليفونات......... أي أننا نختلف في الطريقة التي ندير بها حياتنا.

ولكي نستطيع تحديد هذه الفلسفة ، علينا أن نواجه أنضنا بصراحة ، ونعترف بالحقائق التالية:

#### ١. ليس هناك طريقة لإطالة الوقت.

فالوقت سيبقي على هذه الأرض ثابتا حينما نفادرها مثلما كان قبل أن نجئ إليها. فالوقت لا يتغير.... الساعة ستبقي هي الساعة ..... اليوم هو اليوم .. الشهر هو الشهر ... السنة هي السنة .. و لا يمكن أن تتغير ... وإن تزيد السنة عن عدد الأيام المتعارف عليها. وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة لقياسه فلا يمكن لأي إنسان أو مدير علي وجه هذه الأرض أن يغير أو يؤثر علي هذا الوقت . وكل ما نتمناه هو أن ندير أنضنا نحن بالنسبة للوقت. ونحن نستخدم الوقت سواء رضينا أم لم نرض . فنحن نستخدمه في كل أنشطة الحياة من نوم وعمل وحياة لجتماعية ، إلا أن الوقت لا يقع دائما تحت تصرفنا.

#### ٢. تقسيم وقت العمل

يمكن تقسيم وقت العمل إلى نوعين رئيسين:

النوع الاول : ويطلق عليه وقت الاستجابة : أي الوقت الذي تستجيب فيه كلية للأخرين ولا تستطيع التحكم فيه.

النوع الثاني : ويطلق عليه وقت التحكم أو السيطرة : وهو الوقت الذي تستطيع التحكم فيه.

ومن الواضح أن كمية وقت الاستجابة الذي تقضيه بعتمد على نوع الوظيفة التي تشغلها ، فمثلا نجد أن البائمين في المحلات التجارية يقضون وقتهم في الاستجابة لطلبات الزبائن وليس عندهم وقت يتحكمون فيه خلال يوم العمل . ومع ذلك نجد أن كل إنسان يحتاج إلى بعض الوقت الذي يستطيع التحكم فيه حتى في هذا النوع من الوظائف ، وهو وقت الازم لمراجعة عملهم اليومي والتوقيع على بعض الأوراق وتتفيذ بعض الأعمال الإدارية البسيطة الملازمة لمملهم.

ويشتكي كل المديرين من أن وقت الاستجابة في وظائفهم كبير جدا ، والوقت الذي يستطيعون التحكم فيه قليل جدا ، وبالتالي فلا يستطيع أي مدير إنجاز الكثير في هذا الوقت . إلا أن مهارة المدير العصري تكمن في محاولة الحصول على أكبر قدر من الإنجازات خلال الوقت الذي يستطيع التحكم فيه يوميا.

ونقاس قيمة وقت المعل بكمية النتائج التي تتحقق في هذا الوقت سواء وقع تحت تصرفنا أو تحت تصرف الآخرين. ويبقي السؤال الشائع والذي يحاسب عليه كل مدير وهو" ها هو حجم الإنجانات التي حققها خلال الوقت الذي بقضيه في العمل؟.

> ولعل البعض يسأل ولماذا لا ينجز المدير الكثير في الوقت العمل ؟ والإجابة علية هي:

لأنه يستخدم وقته بطريقة غير فعالة حيث يبدر مشفولا جداً ويقضى معظم الوقت في اعمال روتينية . وكيف إذاً ، يمكنه الاي هدير حل هذه المشكلة؟

أول ما يفكر فيه أي مدير لحل هذه المشكلة هو مضاعفة ساعات العمل ، وأن يبقي في العمل لساعات طويلة يوميا. ولكن هذا سيكون على حساب حياته الاجتماعية و الصحية ليس هذا فقط .. بل ينتج عن ذلك حدوث ضغوط وأزمات في العمل ، والذي تؤثر بالطبع على المدير فيتولد عنده الشعور بأنه غير قادر على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد للعمل أو الإحساس بعدم الفاعلية ، ويشعر أيضا بالإحباط الذي يسيطر على كافة أنشطة عمله اليومي.

أي أن زيادة ساعات العمل ليست هي حل المشكلة بل يكمن الحل في كيفية تنظيم وقت العمل والاستفادة منه والنظرة الصحيحة لقيمة هذا الوقت . وبالقطع سيختلف شعور المدير اختلاقا كليا في هذه الحالة عن الحالة السابقة إذا يتحول الشعور بالإحباط والفشل إلى الشعور بالثقة والنجاح.

يجب أن ينظر المدير إلى وقت العمل على أنه أصل من أصول الجهة التي يعمل بها. وضياع هذا الوقت هو ضياع لأحد الأصول ، ويتعود أن ينفقه بطريقة فعالة . أي أن إدارة الوقت تعني ببساطة كيفية التحكم في استخدام الوقت واحترامه. و تعتمد كيفية استغلال وقتنا علي النمط الذي نريد أن نكون عليه حيلتنا ، ورغيتنا في نفسيل أنشطة علمة علي أنشطة أخري لتل أهمية.

وتعتمد درجة الأهمية علينا في المقام الأول. فحن حينما نربد أن نقوم 
بعمل أو نشاط أو واجب مهم الآن ، علينا أن نزيج أعمالا أخرى أقل أهمية كنا 
سنقوم بها حتى نجد الوقت لهذا النشاط الهام المطلوب القيام به الآن وهذا هو 
السر في إدارة الوقت بفاعلية. فلكي تكون فمالا عليك أن تستبدل الأنشطة غير 
الهامة بالأنشطة – الأكثر أهمية – فتحن لا نستطيع أن ننتظر لعمل الأنشطة 
الهامة حتى ننتهي من الأنشطة غير الهامة التي ننوي عملها . فلا يوجد عندنا 
وقت إضافي لذلك. كل ما نستطيع عمله هو تحرير بعض الوقت ، وذلك بحذف 
الأنشطة غير الهامة أو ذات الأولوية المنخفضة ، وبسرعة نستبدل هذا الوقت 
بأنشطة هامة وذات قيمة.

أي أن فاعليننا كمديرين نتحدد بنسبة الأنشطة الهامة التي نوديها إلى الأنشطة غير الهامة خلال الوقت الذي يكون نحت تصرفنا.

ويستطيع المدير الناجح أن يحنف كثيرا من الأنشطة التي يقوم بها دون أن 
يتأثر عمله بذلك. فمعظم الأنشطة التي يعملها طوال ساعات العمل (ثماني و أو 
تسع ساعات) يمكن حذف جزء كبير منها ، أو حذفها (على الأقل بصفة مؤقتة) 
دون أن ينهار العالم أو تتهار الوظيفة أو المنظمة التي يعمل بها. والتدليل على 
ذلك عليه أن يجبب علي هذا السوال : ماذا يحدث لهذه المنظمة أو الوظيفة ، 
حينما يغيب عنها لمدة أسبوع يقضيه في الأجازة السنوية.... هل ينهار كل 
شيء؟ أو إذا غلب عن العمل لمدة يومين أو ثلاثة لمرضه ، أو أنه تأخر عن 
العمل لمدة ساعة حبست فيها سيارته نتيجة ازدحام المرور في هذا الصباح قبل 
الوصول إلى العمل . هل نتأثر وظيفته بذلك؟

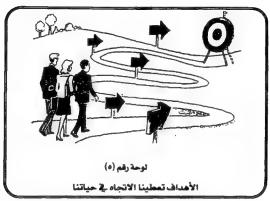
والكل يعترف أنه حين يغيب عن وظيفته لبضع ساعلت أو أيام أو حتى أسبوعين لأي ظرف من الظروف التي تم ذكرها ، يشعر وهو بعيد عن وظيفته أن كل شيء سينهار. ولكن عندما يعود من غياب يجد أن كل شيء علي ما هو عليه. فبعض المرووسين بقومون بتصريف الأمور اليومية. فقط بنتظر المديرون بعض الموضوعات التي لا يستطيع المرووسون التصرف فيها ، أو التي نتطلب موافقات مالية . ويعتمد مقدار ما يقوم به المرووسين في القيام ببعض المهام الوظيفية التي كنت تقوم بها علي مقدار التغويض الذي منحتهم إياه ، فكلما فوضوتهم أكثر كلما استطاعوا التصرف أكثر والمكس صحيح. وعلى ذلك أن تتأثر وظيفة هذا المدير إذا حذف منها الأنشطة غير الهامة وتم استبدالها بأنشطة هامة بالنسبة لوظيفته ، بل علي العكس سيزداد إنجازه أكثر في وظيفته. وبذلك

فلا يوجد أي شيء أكثر حيوية لك في نجاحك كمدير سوي إدارة وقتك بفاعلية قلو عملت نلك فستنجز أكثر.

ومن الخطأ أن نقول أننا أتجزنا أشياء كثيرة في وقت أقل فلا يوجد شيء أسمه وقت أقل أو وقت أكثر . ولكنك أنجزت أشياء كثيرة أكثر أهمية في وقت معين. وهي الأعمال التي لها معني والتي تقربك من الوصول إلي أهدافك الشخصية في الحياة وفي العمل .

#### ٣. تحديد الأهداف يؤدي إلى إدارة الوقت بفاعلية

قبل البدء في حنف الأنشطة غير الهامة في حياتك أو عملك ، عليك أن تفهم بوضوح ما هي الأنشطة الهامة في حياتك والتي تساعتك عل تحقيق أهدالك؟ ما هو المهم بالنسبة لك ؟ ما الذي تريد أن تنجزه خلال مشوار حياتك؟ فلابد أن تجيب على هذه الأسئلة لأنها ستساعتك على إدارة الوقت أو إدارة الحياة. فالأهداف تعطينا الاتجاه في حيلتنا. كما يتضح نلك من اللوحة رقم (٥)



فكر في إنجاز الأهداف التي لها معني في حياتك علي حساب الأنشطة غير الهامة والتي تستهلك الوقت . خطط لمستقبلك.... يصور نوع الشخصية التي تريد أن تكون عليها . فالأهداف تضيف إلى الغرض من الحياة التي نعيشها . فهي تعطينا الاتجاه وبدونها ننحرف عن طريقنا. ومن السهل أن تقع فريسة لمنك الأنشطة غير المغيدة والتي تزعجنا جميعا.

أهدافك لابد أن تكون مكتوبة. لا تخدع نفسك وتعتقد أن الأفكار النبيلة التي تريد أن تحققها في العام القائم أو العام الذي يليه هي أهداف حقيقية فهي ليست أهداف. هي أفكار نبيلة فقط. أي لابد أن تكتب أهدافك ، على أن تكون مجددة ولها تاريخ محدد لتحقيقها مع خطة عمل واضحة لتحقيقها.

ولابد أن نكون أهدافك واقعية ، فليس من المعقول أن نقول : " سأقوم بتوفير مبلغ عشرة آلاف جنيه وأقوم برحلة حول العالم في نفس العام".

صنف أهدافك إلى أهداف شخصية وأهداف عائلية وأهداف العمل، وبجب ألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف ، ولكل هدف أكتب قائمة بالخطوات الضرورية لتحقيقه وستصبح هذه الخطوات هي الأشطة التي سنقوم بها لتحل محل الأنشطة غير الهامة التي تطارينا الآن . أي يجب علينا أن ننظر الوقت علي أنه مقياس لحياتنا. وضرورة أن نعرف ما الذي نريد أن نحقه طوال حياتنا ، وحقيقة الأشياء الهامة بالنسبة اننا ، وعلى ذلك سننجح. لأننا ببساطة سنقوم بترحيل الأنشطة غير الهامة نسبيا ونستبدلها بالأنشطة التي لها معنى وهامة في حياتنا ، وهي الأنشطة التي لها معنى وهامة في حياتنا ، وهي الأنشطة التي لها معنى وهامة في

## لا تحلم بالأهداف فقط ..... ولكن خطط لها.

هل جلست مرة ، وكتبت قائمة بالأهداف التي تريد تحقيقها في حياتك؟ هل وضعت خطة انتحقيقها؟ كتابة أهدافك يجبرك علي التفكير في تحقيقها.... ويواد عندك التزاما قوي لذلك. خصم وقتاً لكتابة الأهداف التي تود وتحب أن تحققها. وتأكد من إمكانية تحقيقها ، وأنك تكتبها من قلبك ، وتستطيع أن تتحكم في نتائجها ، وليس فقط من باب خداع نفسك بأنك تكتب أهدافا ..... وتشتكي من أنها لن تتحقق.

#### قصة جون جودارد.

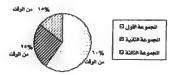
في عام ١٩٤٠ ، في احد الأيام جلس فني في مقتبل عمرة ، واسمه جون جودارد وكان في عمره في ذلك الوقت ١٥ عاما . وقام بكتابة ١٢٧ هدفاً يريد تحقيقها في حياته في مفكرته الخاصة ، وقد تضمنت هذه الأهداف الأماكن التي يرد زيارتها ، ..... الجبال التي يريد أن يتسلقها..... وكل أحلام الشباب التي يطم بها ، ثم بدأ في العمل علي تتفيذها . وفي علم ١٩٧٧ نشرت مجلة Life magazine في Life magazine في عاما . فإنه قد حقق ١٠٢ هدفا من الأهداف الأصالية التي كان قد كتبها في صباه وأكد فيها جودارد أنه لو لم يكتب هذه الأهداف ، لما تحقق منها هذه النسبة ، وكذلك العمل بإصرار على تحقيق هذه الأهداف.

مصفوفة إدارة الوقت في العمل .

ضع نصيب عينيك الأهداف التي تسعي ألى تحقيقها في عملك مع أخذ مصفوفة الوقت التالية في الاعتبار:

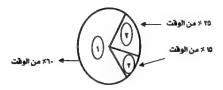
غَيْر عاجــــــل	عاجـــــل	درجة الإلعاح درجة الأهبية
(۲) الأنشطة - الإجراءات الوفائية - انشطة العاسب الآلي - انبحث عن الفرص الجديدة - انتخطيط طويل الآجل - القدرة علي بناء العلاقات	(۱) الأشطة - الأزمات - الشاكل الشاغطة - الشروعات التي حان موعد تسليمه	<b>,</b>
(3)  الأنشطة  الأعمال الروتينية  مضيعات الوقت  الأنشطة البيجة  معض الكاتبات  معض الكاتبات التليغونية	(۲) الأشطة الأشطة بيض الكالات بيض الكلات بيض الكاتبات بيض الكاتبات بيض الخاتبات مش الاجتماعات الشطة الشخصية	غير هــــام

# ه. درجة الأهمية ودرجة الإلحاح ويقضى معظم المديرين أوقاتهم ، حسب التقسيم التالى:



- المجموعة الأولى: الأعمال الروتينية (الفير هامة) المربعات (٤٠٣) من مصغوفة الرقت
- المجموعة الثانية: الأعمال الهامة والعاجلة، العربع رقم (١) من مصفوفة الوقت.
- المجموعة الثالثة: أعمال التغطيط ولا تطوير، المربع رقم (٧) من مصفوفة الوقت.

## التقسيم المثالي لوقت المدير



- وهذا ما ينطبق على فاسفة الوقت للمدير المثالى:
- ♦ زيادة الوقت المخصيص للأعمال الهامة والخاصة بالتطوير والتخطيط وبناء العائلات.
  - تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية لأقل حد ممكن.
    - ٦. تحديد فلسفة إدارة الوقت للمدير .

وعلى ذلك يستطيع المدير أن يحدد بوضوح فلسفته لإدارة الوقت ، وهي :

الجزء الأكبر من وقت العمل يخصص لمأتشطة الهامة بالنسبة لعمله ووظيفة كمدير، أما الأنشطة غير الهامة فيحاول العمل بكل طريقة ممكنة لتقليلها إلى أدني حد ممكن. و تتضح هذه الفاسفة في اللوحة التالية رقم (1):



# الخطوة الثانية صنع سياسة لقضاء وقت العمل اليومي

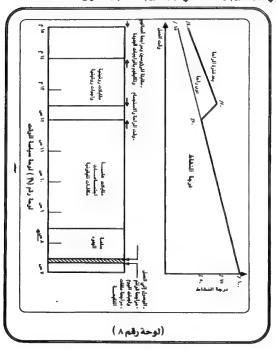
- سياسة ثقضاء وقت العمل اليومي
- ♦ سياسة الوقت هي دليل يستخدمه المدير في جدولة الواجبات والمواعيد والاجتماعات والأتشطة الأخرى، مع الاحتفاظ بفترات معينة من اليوم للأنشطة الخاصة. انظر اللوحة رقم (٧).
  - ♦ نتحصر الأنشطة التي يقوم بها المدير عادة يوميا بها في التالي:
- العمل المكتبي: وهذه الفترة خاصة بعمل المدير بمفرده بدراسة التقارير ووضع الخطط والفتراح التطوير واتخاذ القرارات والتوقيع على المستندات.
- ۲) المقلیلات والاجتماعات: وهي الفترات التي يقضيها المدير في مقابلات أو اجتماعات مع المرؤومين داخل المؤسسة التي يعمل بها لدراسة مشاكل وموضوعات تتعلق بالعمل أو حضور اجتماعات مع أفراد من خارج المؤسسة.
  - ٣) استخدام التليفونات.
- ٤) الأنشطة الخاصة وتتمثل في الاطلاع وتطوير قدرات المدير، والمرور على المرؤوسين ومراقبتهم وتحفيزهم، وتقييم أدائهم.
- سياسة الوقت هي دليل نستخدمه في جدولة الولجبات والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى.



سياسة الوقت هي دليل نستخدمه في جدولة الواجبات والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى .

(لوحة رقم ٧ )

وتمثل اللوحة التالية (لوحة رقم ^) لوحة مقترحة لوضع سياسة تتظيم وقت العمل اليومي بحيث نتم الأنشطة الهامة من عمل المدير في فترات النشاط الأكبر في بداية اليوم والأنشطة في نهاية اليوم عندما يقل مستوى النشاط.



#### ساعة الهدوء

اختبئ يومياً لمدة ساعة على الأقل تسمى بساعة الهدوء وهى الساعة التي يخلو فيها المدير بنفسه لتكون ساعة حافلة بالإنجازات لأهم وظائف المدير حسب اللوحة المبينة لوحة رقم (٩) ، وهى العمل دون مقاطعات أو تليفونات. وتحدد حسب ما نفضله بحيث تكون في منتهى النشاط والحيوية والذهن الصافي.



وأهم الواجبات التي تمارسها في ساعة الهدوء هي :

١- تخطيط إستراتيجي ووضع الميزانيات

٧- اقتراحات لنطوير العاملين

- ٣- مراجعة أداء العاملين.
- ٤ وضع نظم الرقابة والمتابعة.

لا تحاول أن تقرأ البريد اليومي في ساعة الهدوء.

فالبريد اليومي وتصديفه هو من الأعمال الروتينية التي لا يجب أن تضبع هذا الوقت في إنجازها، بل استخدم هذا الوقت في الولجبات الهامة والصحبة مثل التخطيط لنشاط الإدارة أو وضع ميزانية لها أو تقديم افتراح لتطوير العمل بالإدارة أو الانتهاء من إعداد تقرير سيؤثر على مستقبل الإدارة التي تعمل بها. فإذا كانت تكلفة ساعة العمل العادية ٢٥ جنبها مثلا فإن تكلفة هذه الساعة – وهي الوقت الأساسي أو الوقت الخام أو وقت الإنجاز – تقترب من ٥٠ جنبها. فلا تضبع هذا العبلغ في الأعمال الروتينية. تذكر أن هذا الوقت أغلى من المال فلا تضبعه هباء.

انبع القواعد الأنية لنتفيذ ساعة الهدوء بمكتبك بنجاح.

- ♦ قواعد يجب إتباعها لتنفيذ ساعة الهدوء بمكتبك بنجاح
- الحصول على موافقة الإدارة العليا على القيام بتنفيذ هذه الساعة بعد اقتناعهم بفوائدها بالنسبة لك والمنظمة.
  - ٢) شرح مفهوم هذه الساعة لبقية المديرين مع التركيز على فوائدها.
- ت) مناقشة مفهوم هذه الساعة مع المرؤوسين لتفهم أوائدها بالنسبة الله ولهم.
- ٤) تحديد الوقت المناسب التغيذ هذه الساعة بحيث تكون في قمة نشاطك وحيويتك
  - القيام بوضع قائمة بالأعمال المطلوب القيام بها في هذه الساعة.

- ٦) محاولة البدء في دراسة موضوع واحد أكثر أهمية في عملك كنموذج يتم إنجازه في الساعة وتحديد المشاكل المطروحة والسياسات المطلوب إنباعها.
- ٧) تسجيل النتائج التي حصلت عليها في إنجاز هذا العمل ومحاولة حل
   المشاكل التي نظهر أثناء الدراسة.
- ٨) تقييم نتائج دراسة هذا الموضوع الهام وتعديل السياسات المطلوبة كلما تطلب الأمر ذلك.
  - ٩) نشر سياسة ساعة الهدوء في بقية المنظمة التي تعمل بها.
    - ١٠) تقليل الاستثناءات في تنفيذ هذه الساعة لأقل حد ممكن.

# الخطوة الثالثة

# خطط وقت العمل اليومي وحدد أولوياتك.

لقد قمت أيها المدير حتى الأن بخطوات هامه في اتجاه إدارة نفسك بالنسبة للوقت. فقد وجدت أنه من المهم أن تعمل في مكتب مرتب ، فاتخذت خطوة مهمة ، وقمت بترتبب مكتبك ، وتخلصت من تلال الأوراق التي علي مكتبك. ووضعت لنفسك نظاما للتعامل مع الأوراق والتقارير والمذكرات التي ترد إلي مكتبك ، وصممت نظاما بسيطا للمتابعة.

ثم قمت بعد ذلك باتخاذ الخطوات العملية انتظيم وقت العمل اليومي. ولقد بدأت ذلك باتخاذ الخطوة الأولى يوضع فلسفة خاصة بك سنتبعها في إدارة وقتك في حياتك بشكل عام وفي عملك بشكل خاص . ومفادها أن الوقت الأكبر مبخصص للأنشطة الهامة التي تحقق أهدافك سواء في حياتك أو في عملك ، وأما الرقت الأسغر سيتم تعضاؤه في الأنشطة قليلة الأهمية والتي لا مغر منها ، ثم قمت بعد ذلك بالخطوة الثانية ، وهي وضع سياسة انتظيم وقتك اليومي بشكل عام. وقد اقتطعت يومياً ساعة تخلو فيها مع نفسك ، تسمى ساعة الهدوء.

والأن جاء دور الخطوة الثالثة في عملية تتغليم وقت العمل ، وهي التخطيط اليومي لوقت العمل.

ولا يمكن القيام بالتخطيط اليومي لوقت العمل دون معرفة الأهداف التي عليك القيام بها في عملك هذا العام ، والتي سنقوم بتحديدها بنضك ، وتتاقشها وتتفق عليها مع رئيسك العباشر في جلسة تقييم الأداء لهذا العام.

اكتب قائمة بأهدافك في العمل ، والتي تحقق طموحك وإنجازاتك في وظيفتك ، إذ يؤدي تحديد الأهداف إلي إدارة الوقت بفاعلية. وهذه إرشادات لوضع أهدافك.

#### إرشادات ثوضع أهدافك

الهدف الجيد هو الذي يحفز صاحبه على التخاذ خطوات تحقيقه وهذه هي بعض الإرشادات التي تساعك على وضع أهدافك:

- الأهداف لابد أن تكون أهدافك أنت تضعها بنفسك و لا يمليها عليك أحد.
  - الأهداف لابد أن تكون مكتوبة لتوضيحها ولتنكرها باستمرار.
    - الأهداف لابد أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها.
- الأهداف لابد أن تكون محددة ويمكن قياسها ، سواء من حيث الكم أو من حيث الكف.
  - الأهداف لابد أن تشتمل على خطة عمل زمنية لتحقيقها.
    - الأهداف لابد أن تكون متوافقة مع بعضها البعض.
      - الأهداف لابد أن تكون ممتعة.

م: محدة

م: مقاسة أي يمكن قياسها

ت: تتحقق- أي يمكن تحقيقها

ع: علاقتها قوية بوظيفتك

هـ: هي في حدود الوقت المسموح به انظر اللوحة رقم (١٠)

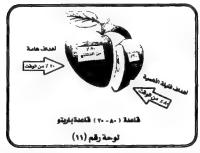
اجعل أهدافك ممتعة لوحة رقم (١٠)

♦ قم بتحديد أهم هذه الأهداف باستخدام قاعدة باريتو.

# قاعنة باريتو (٢)

وهي قاعدة ابتكرها أحد رجال الإدارة الإيطاليين ويدعي باريتو. وهي باختصار تنص علي أن: ٨٠٪ من الأهداف المختصار تنص علي أن: ٨٠٪ من الأعداف الهامة. والعكس صحيح فإن ٢٠٪ من الأعداف قليلة الأهمية.

وهذه القاعدة مهمة جداً فلو طبقتها في كل أمور حياتك سنتجع بدرجة كبيرة. انظسر اللوهــة رقـم (١١)



#### صياغة الأهداف

بعد اختيار أهم الأهداف قم بكتابة كل هدف منها بطريقة علمية ، إذ يجب أن يكون الهدف واقعياً ويمكن تحقيقه ، مع وضع الخطوات اللازمة لتحقيقه والمؤشرات التي يمكن قياسها لمعرفة مدي تحقيق هذا الهدف. والقياس هنا كمي إذا كان تحقيق الهدف يرتبط بكم معين من النتائج أو بدلالة زمن الإتجاز إذا كان غير قابل للقياس الكمي.

وعليك أن تكتب كل هدف في صفحة واحدة ، ويتم صياغته بعدة جمل سهلة وبسيطة بحيث لا يتعدى ٢٥٠ كلمة ، وبذلك يمكن قراءة هذه الصفحة في دقيقة واحدة ، وتعلق هذه الصفحات في مكان بارز في مكتبك ، لكي تلقي عليها نظر دبومناً.

بكتابة الأهداف الهامة ، تكون قد بدأت أول الطريقة لتخطيط الوقت.

وتستطيع أن تحدد من أهدافك الخطوات اللازمة لتحقيقها ، وهي الأتشطة الهامة التي سنقوم بها وتحاول وضع خطة لتنفيذها بجانب الأعمال الروتينية التي نقوم بها لإطفاء الحرائق في وظيفتك والتي لا غنى عنها.

م مبادئ تخطيط الوقت

#### » المبدأ الأول: مبدأ تعليل الوقت

للقيام بعملية تحليل الوقت الذي تقضيه يوميا عليك الاحتفاظ بسجل يومي لتسجيل الأنشطة التي سنتوم بها والزمن الذي سيستغرق كل نشاط. وتتلخص هذه الأنشطة فيما يلى:

- ١) الاتصالات التليفونية التي ستجريها أو وتستقبلها.
- ٢) التعامل مع البريد اليومى ، سواء الصادر أو الوارد.
  - ٣) المقابلات الشخصية مع الزوار أو العاملين.
    - الاجتماعات الداخلية أو الخارجية.

- ٥) المأموريات التي نقوم بها سواه كانت المطية أو الخارجية.
  - ٦) القراءة (قراءة النقارير ، المجلات ، الكتيب العلمية)
    - ٧) التخطيط،
    - ٨) التغويض للعاملين معك.
      - وذلك في جدول كالتالي:

#### نموذج لتسجيل الوقت ٠٠

- الجدول التالي هو نموذج للطريقة التي تملأ بها الجدول الزمني
  - جدول تحديد الزمن اليومي وتحليله .

i de	نشاطات أخرى	غياب وأعياد		مع الرؤوسين	مح الرئيس	اعمال	1	Claye.	يلتعو لها الغير	ingralate stank	ملكران	3115	مكالات ها اطلبها	التاريخ اليوم يوم شهر سنة	Sanitary.	
Ш	4	la.		1	Ì	4	3	تماعات عاما	3	4 2	13 3	ELEIGI ELEIGI	کنداها کنان هاتخیة اطابها	الأربطاء ٢٧ / ٢٧ ١٩٧٧	1	
3	J,	٦	L	-3		.3		ā	٩	1	<u></u>	*		<i>3</i>	3 3	النشــــاط
											\$4			بريد الصباح		
		L		L								A	٥	مكائات هاتفية		
										AO	i_			جتماعات البيع الأسبوعية	1.	
				¥O							I			جولة على الأقسام		
											80			ملاء رسائل وتوقيع	14	
														غذاء		
	П					٧-		Г			П			العمل في مهمات مختلفة	15	
													7-	٢ مكالمات هاتفية		
				80										مقابلة بعض الرؤوسين		
												10		مكالة تلقيتها من عميل	14	
				٧.										مقابلة بعض الرؤوسين		
						٤٠								تحضير تقرير البيعات		
											١٠	1.		مكالمة وبريد		
					۲.									مشروعات الوظيفة	4.1	
طبدرع														الانتهاء من العمل		
٨س	П			1		٧		,	П		1			āci	الجموع	
ەق		П		٤-		۲.		40	,		ŧΥ	17	40	بقيقة	سجبى	
× 10 0		П				П					Г			نسبة الثوية للنشاط	ă .	

27 de													التاريخ يوم شهر سنة	اليوم	in in
۵		١		1	ı	ı			1				Jol	A18	الوقت
	I		匚			Ī									
$\vdash$	╀	┞	L	╀	-	-	┞	<u> </u>	-	-	-				_
	H	H	┢	╁	┝	╁	┢	_		-		$\vdash$			Н
	L			L											
⊢	H	H	H	┞	┝	┞	┝	_	_	├-	_	-			
	H	Н	-	H	┝	H	H		-	-		$\vdash$			$\vdash$
H	H	H	Н	H	H	H	Н	├	_	<u> </u>					_
							H	-				$\vdash$		$\neg$	
و مسا	Н	H	H	Н	Н	H	Н		-		$\vdash$				
3					Н	Н	Н						ساعة		
ن													بقيقة		الجموع
ш				Ш		Ц							غوية للنشاط	النسبة ال	

ويتم ملئ هذا النموذج لمدة لا نقل عن شهر، ثم نقوم بتغريغ هذه الجداول الزمنية في جدول ملخص ثم بعد نلك يتم حساب النسبة المغوية للوقت الذي يستغرقه كل نشاط. ومن نلك يمكن استنباط رسم يوضع التعثيل النسبي للوقت الذه من ذلك يمكن استنباط رسم يوضع التعثيل النسبي للوقت

الذي يستفرقه كل نشاط مثل الموجود المتعادة الله المثال الم

وهذه الخطوة تعطى المدير صورة واضحة عن الكيفية التي يقضي بها وقت العمل وسيساعد هذا التطيل على التعرف على الفترات الزمنية من وقت العمل التي تضيع هباء ، وعلى معرفة قدرته على التصرف حيال الأولويات المختلفة وعلى مقدار الوقت الذي يقضيه في الأعمال البومية الرونينية ويجب تحديد مضيعات الوقت في قائمة محددة حتى يمكن وضع خطة للقضاء عليها أو على الأكل لتقليل الوقت الخاص بها.

أي أن هذا السجل ، سيكون مغيداً لك في تخطيط وقتك ، بأن تجيب على هذه الأسئلة:

- أ) هل هذا هو التوزيع الصحيح للوقت بين كل هذه الأتشطة المختلفة؟
- ب) هل أستطيع حذف بعض المهام دون أن تؤثر علي واجبات وظيفتي؟
- ج) كيف يمكنني الحصول على الاستفادة القصوى من الوقت الإنجاز نشاط معين؟

#### البدأ الثاني: مبدأ التخطيط اليومي:

تذكر أن التخطيط غير الملاتم هو السبب الأسلسي للإدارة السيئة للوقت. وعلى ذلك فلا تسمح لنفسك بالذهاب إلى العمل دون خطة يومية تقوم بإعدادها بعناية سواء كان ذلك عند انتهاء عملك اليومي أو في المنزل بحيث تحتوي على الأشطة للتي ستقوم بها في اليوم التالي.

#### » البدأ الثالث: مبدأ الأولوية:

وهو تحديد درجة أهدية كل نشاط مع وضع أولوية ( أ) للأنشطة الهامة جداً وأولوية (ب) للأنشطة الهامة وأولوية (ج) للأنشطة الروتينية مع تخصيص وحدات الوقت اليومي لأي نشاط حسب درجة الأولوية على أن يتم معظم الأنشطة ذات الأولوية (أ) في ساعة الهدوء.

#### البدأ الرابع: مبدأ المرونة:

يجب أن يكون هناك مرونة في تتفيذ هذه الخطة ــ فطينا ألا نخل الوقت الذي سنقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي.

لا تتدم على الوقت الكبير الذي ستقضيه في التخطيط ، كما يدعي معظم المديرون الذين يشتكون من أنه لا جنوى من قضاء وقت كبير التخطيط ، فبدلا من تضييع هذا الوقت فإنهم يقومون بممارسة أنشطتهم على الفور بدون تخطيط ، ولكن الوقت الذي ستتفقه في التخطيط سيعوض بعد ذلك. حيث سيثمر عن نتائج أفضل. ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للأنشطة. لهذا خذ وقتاً كافياً للتخطيط ، ولا تتدم على هذا الوقت كي لا تمارس الإدارة بالأزمات. وتذكر أن كل ساعة تقضيها في التخطيط الفعال توفر عليك أربع ساعات من وقت التنفيذ. أي أن وقت التخطيط لن يضيع هباء. وبلغة أخري ، كن مديراً جيداً لوقتك بحيث تكون قلدراً على إنجاز حجم ما يقوم به المديرون الأخرون في ثماني ساعات عمل متواصلة في ساعتين فقط.

وهذاك عدة نقاط هامة ، يجب أخذها في الاعتبار أثناء عملية التخطيط ، وهي:

- ا) ركز خلال اليوم على نشاطين أو ثلاثة غاية في الأهمية وحاول إتجازهما كاملاً مثاما اتفقنا عليه في تحديد أهداف هذه السنة. وذلك بدلاً من قضاء الوقت في بعض الأنشطة غير الهامة هذا وهذلك والتي يمكن حذفها دون أي تأثير على وظيفتك.
- عليك أن تقوم بتقصيل أهدافك السنوية التي حددتها إلى أهداف أمسغر منها
   يمكن تحقيقها عملياً كل شهر ، أو كل سنة أشهر وهكذا إلى أن تنتهي إلى

أنشطة يومية مرتبطة بتحقيق الأهداف السنوية. والتي ستحاسب عليها فلا نتسى هذه النقطة أبدأ.

لا تلزم نفسك بلكثر مما ينبغي. فإننا بشر وعلينا أن نعمل في حدود طاقاتنا. وتذكر أن صحتك غالية. فبدون الصحة لن تستطيع تحقيق أي هدف.

تذكر دائماً الابتعاد عن اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت. فإذا قست بتحديد وقت معين لأحد الأتشطة وانتهبت منه في نصف الوقت المخصيص له فلا نمدد العمل ونتراخي حتى تملأ الوقت المخصيص لهذا النشاط وذلك حسب قانون باركنمون الذي ينص على :

" يتمدد العمل ليملأ الفراغ في الوقت المخصص الإتجازه.

#### البدأ الغامس: مبدأ تنفيذ الخطة والتنابعة

هناك مبدأ آخر في وضع الخطة إضافة المبادئ التي تم ذكرها ، وهو مبدأ تتفيذ الخطة والمتابعة. فتتفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريتان الإدارة الوقت. فلابد من المقارنة اليومية بين ما تحقق فعلاً وما كان مخططاً وذلك الأخذ هذه العوامل في التخطيط الجديد ، وليضاً عليك أن تسجل مدي تقدمك الأسبوعي.

# » المِنا السادس : مبدأ إعادة التحليل والتخطيط :

دورة التخطيط لا تتنهي لبداً ، فلابد من إعادة التخطيط بين الدين والأخر كما يتضم من ( اللوحة رقم ١٢) ويستلزم ذلك التأكيد على مبدأ آخر وهو مبدأ إعادة التحليل والتخطيط وهو إعادة تحليل استخدام الوقت مرة على الأقل كل ستة أشهر لقادي العودة إلى العادات السيئة في إدارة الوقت.



#### إرشادات لجدولة الوقت:

- اكتب دائماً الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تود إنجازها يومياً. فلا يمكنك
   أن تتذكر كثيراً من التفاصيل خلال يوم العمل المزدحم دون كتابة.
- ٢) حينما تضع جدولاً زمنياً انتفيذ الأنشطة المختلفة ، ضع نصب عينيك الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها.
- ٣) احتفظ بالجدول اليومي لعملك أمامك دائماً ، وراجع باستمرار الأهداف والأولويات ، وحدد الخطوات اللازمة التصحيح حتى لا تحيد عن هذا الجدول كلما أمكن.

- ٤) أعد جدولاً للأنشطة الهامة والأحداث الهامة.
- ه) أعد جدولاً لأتشطة بداية اليوم بعناية. لتكن البداية منتجة فالطريقة التي تبدأ
   بها يومك ستشجعك على أن تكون منتجاً خلال بقية يوم العمل.
- إ) قيم بتجميع الأتشطة التي لها علاقة بموضوع معين في وقت واحد كلما أمكن.
- لا تتردد في تخصيص وحدات زمنية أكبر الواجبات الهامة. اختبئ لفترة من الزمن (ساحة الهدوء) لإنجاز هذه الواجبات الهامة.
- ٨) تاكد من أنك تخصص وقتاً كافياً لكل واجب تقوم به على ألا يكون أكثر من الملازم.
- ٩) كن مرناً ومستحداً لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. فأنت لا تستطيع أن نتحكم في كل شيء.

#### نماذج التخطيط

استخدم أي نماذج للتخطيط تراها مناسبة لك ، ويوجد بعض النماذج التي سنوردها هذا ، وهي لوحة جانيت للتخطيط السنوي نموذج لبيان الأحداث اليومية والاجتماعات والارتباطات ، والنموذج الثالث لجدولة الأنشطة اليومية.

#### وهناك نصيحة أخيرة ، وهي:

احتفظ دائماً ببعض البطاقات الصنفيرة في جيب السترة أخرجها في أي وقت وأكتب فيها ما نتنكره والعواعيد الهامة التي ارتبطت بها خارج مكتبك أو استخدم حاسبة الكترونية تسجل فيها كل الأنشطة التي نتنكرها وأرقام التليفونات والعواعيد التي ارتبطت بها فهي تنكرك بمواعيدك وأنشطتك لهذا اليوم .

ولكن عليك أن تخطط وقتك في أوراق يدوية في البداية إلى أن نتعود على التخطيط ، ويمكنك استبدال هذا النظام بهذه الحاسبة أو حاسب ألي في مكتبك لننظيم وقتك ، فهناك براسج كثيرة يمكن لختيارها حسب ما يناسبك منها لتنظيم وقتك.

3	
į	
į	
ŝ	
3	

_	۵,	
35	1	जना । प्रमान
3		
44.34		
3		
head		
첫		
3		
3		
4		
اغسطس سبتمو		
Merc		
19		
Spanier.		
مظات	ملا	

القاريخ / /

الملاحظات والأحداث	
الارتباطات ، جنول الأعمال	
الاجتماعات	
	_
	$\dashv$
	$\dashv$
	┪
الملاحظات	-
اللاحطات	-
	$\dashv$
	一
	$\neg$

بيان الأحداث اليومية (١)

ج جار انهاؤه

#### التاريخ / / تابع بيان الأحداث اليومية (٢)

درجة الأهمية(هـ) الحالة (ح)

١- هام وعاجل ك مكتمل

٦- هام وليس عاجلا ص- مستمر

٢- غير هام ولكنه عاجل بحنه

٤- غير هام وغير عاجل ل- ملغي

أشياء مطلوب عملها	۵	۲	جسنول اليسوم	
				ou.
				٧
				_
	$\vdash$			•
				١.
		_		"
				14
شخاص مطلوب لقاؤهم				$\forall$
				۲
				7
				٤
تصالات تليفونية مطلوب عملها				٥
				7
				-
				4

- ♦ نصائح لإعداد خطة العمل اليومية
- وهذه هي بعض النصائح لإعداد خطة العمل اليومية:
- قم بتجميع الأتشطة التي لها علاقة بموضوع معين في وقت واحد كلما أمكن
  - ♦ لا تترد في تخصيص وحدات زمنية أكبر الواجبات الهامة.
- تأكد من أنك تخصص وقتا كافيا لكل ولجب نقوم به علي ألا يكون أكثر من الملازم .
- ♦ كن مرنا ومستعدا لمواجهة الأحداث غير المتوقعة ، فأنت لا تستطيع أن نتحكم في كل شئ.
  - خصص وقتا للتفكير يوميا.
- ♦ استقد من وقت الانتظار ووقت الانتقال اليومي ووقت السفر انتفيذ أنشطة منتجة.
- ◄ حاول التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات جسمك بأن تخصص وقتا للراحة والاسترخاء (إن لبدنك عليك حقك).
- ♦ تعلم كيف تتحكم في الأحداث الطارئة وغير المجدولة لا تترك نفسك منساقا في تيارها.
- قم بتحضير جدول العمل ليوم الغد قبل وصواك إلى مكتبك ، ولا تخاطر في بداية اليوم بالاستجابة للأعمال المطلوبة بدون التفكير في مدي الأولوية الخاصة بها.
  - ♦ أطلب مساعدة السكرتيرة في تنظيم وقت المقابلات.
- لحقظ بالجدول اليومي لحلك أمامك دائما ، وراجع باستمرار الأهداف و الأولويات
   ، وحدد الخطوات اللازمة لتصحيح حتى لا تحيد عن هذا الجدول كلما أمكن.
- احتفظ بسجل لمقارنة ما تم تخطيطه من أنشطة وما تم تتفيذه في الواقع فهذا
   سيساعدك علي أن تكون أكثر فاعلية في تخطيط أنشطتك بواقعية ويفاعلية.

# الخطوة الرابعة كيفية التعامل مع الأزمات

- الأزمة : هي أي حدث أو موقف غير عادي يسبب عدم انتظام الممل
   ويخلق قلقا متزايدا للمدير لحل هذه الأزمة .
  - حقائق هامة عن الأزمات :
- ا) إن بعض الأزمات لا يمكن تحاشيها ، لأنها تكون خارج إرادة المديرين ، أو حتى خارج إرادة الشركة ، مثل القوي العاملة الزائدة عن احتياج الشركة ، والبعض الآخر يمكن التعامل معه لأنها من صنع المديرين أنفسهم . فمثلا إضاعة وقت المدير في أعمال قليلة الأهمية ستخلق له أرمة مع نفسه مستقبلا بسبب عدم تحقيق النتائج المرجوة منه في عمله ، أو اقتطاع وقت الأسرة في العمل.
- إن عادة التأجيل التي يتبعها معظم المديرين في إنجاز عمل ما ، لا
   يريدون إنجازه ، سنتحول إلى أزمة بعد وقت ما ، سواء طال أم قصر .
  - نصائح لكيفية التعامل مع الأزمات

تقديم النصائح التالية لكل مدير لكيفية التعامل مع الأزمات

حلل أنواع الأزمات التي تواجهك...

أي منها أزمة دائمة ؟ وأي منها أزمة وقتية؟

كم عدد الأزمات التي تحدث نتيجة أخطاتك أنت ؟

- ♦ لجمع البيانات حول كل ألازمات التي تواجهك حلل المشاكل وأسباب
   هذه الأزمات ضع خططا بديلة لمواجهة هذه الأزمات.
  - توقع الأزمات غير المتوقعة.

- تطم كيف تتعامل بطريقة مناسبة مع كل أزمة .
- ♦ لا تنفعل . وفكر بهدوء في التعامل مع أي أزمة ، فريما تخلق أزمة بعصبينك دون أزمة.
- اهزم التأجيل لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. اعمل ما هو مطلوب منك
   الآن .
  - لا تنتظر حتى اللحظة الأخيرة لإتجاز مهمة ما .
- إبدأ في تنفيذ أي مشروع أو مهمة مبكرة حتى تتبح لنفسك الانتهاء منه في الوقت المحدد .
  - ♦ لا نتجاهل المواعيد النهائية لإنجاز المهام.
    - ناقش مع المرؤوسين أولويات الأعمال.
- إذا وقعت أي أزمة ، عليك أن تجلس وتستريح لعدة دقائق للتفكير في
   كيفية التعامل مع الأزمة. ولا تنسي إدارة الوقت بفاعلية أثناء ذلك . فلا
   تشعل حريقا آخر بينما تقوم بإطفاء الحريق الأول.
- ♦ لا تتوقع خلو أي وظيفة من الأزمات . حينما تواجهك أزمة دائمة ، حاول تحويلها إلى فرصة للتطوير ، جرب أفكار جديدة لحلها ، طور طرقا

- جديدة للعمل ، ابحث عن طريق أفضل لإتجاز العمل. فالأزمات إذا ما أحسن التعامل معها ربما تتحول إلى تطوير إيجابي للعمل.
- تذكر أن معظم الأزمات التي تحدث ، هي بسبب فشلنا في إدارة الوقت بفاعلية ..... غير عادات إدارة الوقت عندك وستلاحظ انخفاضا ملحوظا في الأزمات التي ستواجهها.
  - لا تنسي قوانين مورية الشهيرة:
  - ١- لا توجد مهمة بسيطة كما بيدو.
  - ٧- كل مهمة تأخذ وقتا أطول مما تظن.
- ٣- إذا أخطأت في أداء مهمة ، سيبقى الخطأ للأبد (ما بنى على خطأ فهر خطأ)





# غير عادتك القديمة في التعامل مع الآخرين

- 🗯 غير عادتك في طريقة التعامل مع السكرتيرة الخاصة.
  - ا غير عادتك في استقبال الزوار الغير متوقعين.
  - السجل النعظي لتسجيل الكالمات التليفونية والزوار.
  - ♦ سجل المقاطعات اليومية (الزوار والكالمات التليفونية).
    - \* غير عادتك في التعامل مع الكالمات التليفونية.
      - أجندة التليفونات.

والآن ، يا سيدي المدير بعد أن قمت باتخاذ خطوات عملية التنظيم وقتك وتخطيطه ، فقد أصبح لديك الآن مكتب نظيف ومرتب ونظلم المتعامل مع الأوراق الذي نزد إلي مكتبك. وأصبح لديك فلسفة لإدارة وقتك ، وسياسة وخطة لقضاء وقت العمل اليومي. فهل تعتقد أنه بكل هذه الخطوات ستقوم بإدارة وقتك بفاعلية ؟ . لا حظ أن كل ما قمت به من خطوات هو مع نفسك أنت وليس مع الأخرين الذين يضيعون وقتك، ولذلك يجب عليك تغيير عاداتك في التعامل مع الأخرين، وأقرب من تتعامل معهم يوميا هم طاقم السكر تارية الخاصة بمكتبك.

فيعض المديرين لا يهتم بهم على الإطلاق ، مع أن السكرتيرة الخاصة يمكن أن توفر لهم كثيرا من الوقت ، إذا قاموا بتغيير نظرتهم إليها ، و اعتبارها عضوا هاما في فريق العمل لديهم .

فالسكرتارية الخاصة إذا ما تم اختيارها بعناية ، وتدريبها التدريب المستمر ، وتوجيهها التوجيه اللازم ، يمكن أن تساعد المدير في توفير وقت كبير كان بضيع هباء. ومن العادات الأخرى التي يجب عليك تغييرها أيضا هي سياسة الباب المفتوح ، الذي يتشدق بها كثير من المديرين. لا أطلب منك أن يكون مكتبك مغلقا ، فوظيفة المدير أن يقابل المرؤوسين و يقابل الزوار ، ولكن لا بد من إتباع نظام تحقق به هدف اللقاءات التي تجربها. وفي الوقت نفسه لا بد من إتباع نظام تحقق به هدف اللقاءات التي تجربها. وفي الوقت نفسه لا تنزك الحبل على الغارب الذين يقاطعونك و يضيعون وقتك.

وهناك عادة أخرى تلازمنا ، وهي التحدث في التليفونات لمدد طويلة. فنحن نسمح باستقبال أي مكالمات تليفونية سواء كانت مهمة أو غير مهمة ، و في أوقات قد نكون مشغولين فيها في اجتماعات هامة على سبيل المثال وعلى ذلك فعليك تغيير عاداتك و استبدل بها عادات جديد تساعدك على توفير وقتك وعدم تضييعه. وفيما يلي بعض الحاول العملية والنصائح التي يجب أخذها في الإعتبار ، والتعود عليها:

- (۱) غير عاداتك في طريقة التعامل مع السكرتيرة الخاصة إليك هذه النصائح:
- اختيار أفضل الخلصر العمل كسكرتيرة خاصة الله ويستحسن أن تكون من المؤهلات الجامعية.
- ۲) إتاحة الفرصة لتدريبها التدريب المناسب، ورفع مستواها باستمرار، وذلك بحضور البرامج التدريبية اللازمة- من تعلم اللغة الإنجليزية للعمل على الحاسب الآلي إلى كيفية إدارة المكاتب و اكتساب مهارات السكرتارية الحديثة.
  - ٣) تزويد مكتب السكرتارية بأفضل مهمات المكاتب.
- عدم التقليل من شأن السكرتيرة الخاصة ، وذلك بتكليفها بأعمال الآلة الكاتبة مثلا.
- ه) معاملة السكرتيرة الخاصة باحترام. وذلك بالتشجيع وعدم النقد أو التوبيخ المستمر. مع اعتبارها عضو مهما في فريق العمل الذي يعمل معك.
- ١) مناقشة و اختيار أفضل السبل لإدارة وقت العمل مع السكرتيرة الخاصة فستوفر لك معظم الوقت الضائع.
- ٧) ناقش مع السكرئيرة في بداية يوم العمل أهدافك اليومية وخطط العمل لهذا اليوم و الأولويات.
- ٨) عدم استدعاء السكرتيرة الخاصة طوال اليوم إلا عند الضرورة. أي لا
   نقاطع عملها في كل لحظة.
- و) ناقش مشاكل العمل التي تواجهها مع السكرتيرة ، و اطلب مقترحاتها وأفكارها في حل هذه المشاكل.
  - ١٠) اسمح السكرتيرة بأن تنظم مواعيدك ، وبروتوكول ونظام مكتبك.
  - ١١) أخبر السكرتيرة دائما بمكان تواجدك حينما تغادر المكتب ووقت العودة له.

- ١٢) تزويد السكرتيرة بكل المطومات عن أحداث العمل.
- ١٣ شجع الأفراد الأخرين بالتعامل مباشرة مع السكرتيرة ، لتصريف بعض الموضوعات التي تستطيع القيام بها ، دون الرجوع إليك.
- ١٤ أخبر السكرتيرة بسياستك في إدارة الوقت ، و اسألها المساعدة في
   اقتر احات جديدة از يادة فاعلية الوقت.
- دا الوقت الكافي لإعطائها التعليمات الجيدة بوضوح -- استمع إلى
   ملاحظاتها- واسمح بعرض الأفكار المبتكرة لتنظيم العمل.

# (٢) غير عاداتك في استقبال الزوار الفير متوقعين (١٤) عند عاداتك في استقبال الزوار الفير متوقعين

- ا التبع سياسة الباب المفتوح المعدل'. أي أنك لا تكون موجودا عندما لا ترخب في رؤية بعض الزائرين.
- اخبر الزائر مقدما بأنك لا تستطيع إعطاءه أكثر من عشر دقائق. و كن صدار ما في ذلك .
  - التق بالزائر خارج مكتبك.
- قال عدد كراسي المكتب كلما أمكن ، حتى لا تتيح فرصة للزوار للجلوس. وفي هذه الحالة يمكن مقابلتهم وقوفا الاختصار وقت الزيارة.
- ه) دع السكرتيرة تقابل مندوبي الشركات ، الذين يعرضون خدماتهم أو منتجات شركاتهم ، إلا إذا كنت بحلجة حقيقية التحدث مع أي منهم.
- ال تضع وقت الأخرين ، وذلك بالذهاب إلى مكاتبهم لمجرد الثرثرة
   والهروب من مكتبك.
- حدد أوقات معينة لمرؤوسيك لمقابلتهم ، ويفضل أن تذهب إليهم إذا كانوا قريبين منك.

- ٨) درب السكرتيرة على مقابلة الزائرين. وإنهاء طلباتهم مع الإدارات الأخرى دون مقابلتك. فتتحكم بذلك في عدد الزائرين لك.
- اسمح للأشخاص المهمين والمسئولين أن يقطعوا عملك عرف السكرتيرة بهم.
- إذا أطال زائر في مكتبك وتريد إنهاء الزيارة ، عليك أن نقف وتكمل بقية الحدث مع الزائر والقا.
- ١١) استخدام سجل التليفونات والزيارات اليومية ، وسيساحدك هذا السجل على الاستغناء عن قصاصات الورق التي تستخدمها لتسجيل الملاحظات الهامة التي تدور أثناء زيارة أحد العملاء لمكتبك أو أثناء المحادثات التليفونية والتي تتركها مبعثرة بعد ذلك وسيمنعك من الاعتماد الكامل على الذاكرة لتذكر هذه الملاحظات .
- الدي ويتكون هذا السجل من نموذج لحظي يمكن عليه تسجيل اسم الزائر أو طالب المكالمة والجهة التي يعمل بها وطبيعة الموضوع الذي تم مناقشته أثناء الزيارة أو المحادثة التليفونية وأي متابعة قد تكون مطلوبة مستقبلا. ويقع الجزء الخاص بالمتابعة علي يسار النموذج وحينما يتم الانتهاء من الإجراء المتخذ في هذا الموضوع يمكن التأشير علي الجزء الخاص بالمتابعة بما يغيد إنهاؤه. وبإلقاء نظرة سريعة علي صفحات هذا السجل يوميا يمكنك معرفة الموضوعات التي لم يتم متابعتها والتي نتطلب متابعة مستقبلية . و يعتبر هذا السجل هو سجل دائم لأي مكالمة تليفونية تستقبلها أو أي زائر تستقبله في مكتبك. ويمكنك بعد ذلك وضع هذه النماذج في ملمنجلة بها مثل أرقام التليفونات المسجلة بها . وتحتاج هذه النماذج إلى عدة ثواني لملئها وتستغرق نفس الوقت الذي تستخدمه في الكتابة على ورقة خارجية والتي تبعثر بعد ذلك

علي المكتب و لكنها توفر ساعات كثيرة من مجمل الوقت الذي تمضيه (انظر اللوحة رقم ١٣). و يمكنك بعد ذلك بإعداد سجل يومي مجمع للمقاطعات سواء كانت الزوار أو المكالمات التليفونية بمعاونة السكرتيرة ، وذلك حسب النموذج الموضح باللوحة رقم (١٤). وسيساعدك هذا السجل علي تخطيط اللقاءات للزوار وتنظيم المكالمات التليفونية.

	التاريخ	الاســـم :
***************************************	الوقت :	جهة العمل:
	*****************	رقم التليفون:
	٥ مكاثلة تليفونية	طبيعة موضوع
إجراء المطلوب عمله	٥ زيارة تم طلبها	المكالمة أو الزيارة
[	🔿 پواسطتي	ملاحظات مختصرة
	🔾 بواسطة شخص آخر	
	٥ الزمن: دهيقة	
1		البداية
	المعمدة (1، ب، بج الكتالنات التليغونيا	الزمن باللقائق الزمن باللقائق اللوحة رقم (١٣)

#### سجل المقاطمات اليومية

اليوم: .....التاريخ: / /

#### الزوار والكالات التليفونية

									-	
كيفية تقليل وفت القاطعة أو حنفه	a	رجة همي	il.	الفرض/ما تم مناقشته وما تم إنجازه	تاطعة	نوع المة	اسم الشخص	يَّ بَكِ	l	الوة
,	ج	÷	1	وت تم بعباره	زيارة	تليفون			الى ا	من
									_	
					}			ł		
1			}							1
K í				ĺ		1				
										1
li i				1		1		ł	ł	1 1
				1				l		1
								1		i I
		H						l		1
1		П				1		Ι ΄		
l í					1					
¶ (										
ı i								1 1		
,										
1										
l i										1
1	- 1	. 1					'			
•	- 1	- 1	- 1							
									1	
1	- [	1								
. 1	- 1	- 1	- 1							
			- 1							
	t	{	_ l							
		$\neg$							بالى	-
ì	- 1	ł							بال الت	الوا
i 1							1		قائق	بالد

ثوحة رقم (١٤)

افترح على رؤستك و زملاتك سياسة تتبناها الشركة أو المنظمة التي تعمل بها لتنظيم الزيارات الخاصة من خارج الشركة أو الزيارات المتبادلة بين المديرين وذلك على النحو التالي:

- عدم القيام بالزبارات الشخصية في المكاتب للزملاء المديرين إلا المضرورة القصوى مع استفلال وقت تجمع الجميع في فترات الراحة التي حددتها الشركة لنتاول المشروبات في المكان المخصم لذلك لتبادل الحديث.
- ♦ تطوير مكتب الاستقبال بمدخل الشركة ، بحيث بجيب على كل أسئلة الزائرين من خارج الشركة ، مع ندعيمه بأفراد مؤهلين لهذه المهمة ، والاتصال بالمدير المسئول في حالة عدم معرفة الإجلية للالتقاء بالزائرين في هذا المكتب حسب الأوقات المتاحة له وذلك للرد على استفساراتهم.

# (٣) غير عاداتك في التعامل مع الكائات التليفونية:

إاليك هذه النصائح :

- ا ضع خطة لتصنيف المكالمات التليفونية حسب أهميتها واختيار أهمها للرد
   عليها درب السكرتيرة على ذلك .
  - الأخرين في الرد على المكالمات التليفونية.
- لا نترك من بتحدث معك يتحكم في وقت المكالمة ، وذلك بعدم التمادي معه في الأحاديث الاجتماعية ، وتقسي ما نريده أنت من هذه المكالمة.
- ٤) خطط لمكالماتك التليغونية التي تتوي القيام بها- ضع المعلومات التي تتوي الحديث عنها كاملة أمامك- ضع أجندة النقاط التي تريد التحدث فيها رتب أفكارك قبل أن تجري المكالمة التليغونية.
- هنع أوقاتاً ضمن تخطيط الوقت اليومي كي تستقبل فيها مكالماتك التليفونية.
   عود المتحدثين أن يحترموا هذه الأوقات بعد لخبارهم بها.

- ١) اسأل من تريد أن تتحدث معهم عن الأوقات التي يفضلونها الاستقبال مكالماتهم ، وضع ذلك في الاعتبار.
- اعتذر بلباقة للذين يطيلون محادثاتهم التليفونية بأن وقت العمل لا يسمح بذلك الآن.
- ٨) استخدم أجندة تليفرنية خاصة بك تضعها تحت بديك كالمبينة في اللوحة رقم (١٥) ويمكنك أيضا كتابة بعض الملاحظات عن الأشخاص الذين تحدثت معهم فلا شيء يزيد الإحباط أكثر من رؤية بعض الأسماء في نوئة التليفونات بعد سنوات طويلة و لا تعرف عنهم أي شيء لأنك نسبت كل شيء يذكرك بهم .

وعادة ما يضبع المديرون أوقات بعضهم بكثرة الاتصالات الداخلية مع بعضهم البعض في بداية يوم العمل ، مما يضبع علي كل منهم فرصة تحريك دولاب العمل ، ولذلك اقترح على المسئولين بالشركة التي تعمل بها وضع سياسة للشركة في التحكم في الوقت الضائع في المكالمات التليفونية الداخلية لتكون:

منع الاتصالات الداخلية بين المديرين بالشركة لمدة ساعة واحد يوميا يتم تحديدها في بداية يوم العمل حسب ما يتم الاتفاق علي موعدها.

#### أجنسنة التليفونات

O Cyman A Carry								
رقسم التليفون	ملاحظات عن الشخص	الاسم – جهة العمل العنوان	لحرف اللبجدي					
يكتب.								
ئاكس.								
منزل.								
بريد اليكاروني:								
م <b>كت</b> ب:-								
فاکس: منزل:								
سرن. بريد اليكتروني:								
			· ·					
مكتب :- فاكس:-								
منزل.								
بريد الكتروني:								
مكانيناء								
فاكس،								
منزلء								
بريد إلكتروني:								
مگالب :-								
ناكس،-								
منزل:								
بريد الكتروني:								
م <b>گ</b> تب :-								
ناکس:-								
منزل: د د ۱۳۵۳ من								
بريد الكتروني: 								
مکتب ناکس								
ماندن. منزل								
بريد اليكتروني								
مكتب								
الكس		l						
منزل								
يريد إليكتروني:								
مكتب-								
فاكس: –								
منزل.								
يريد الكازوني								

لوحة رقم (١٧) أجندة تليفونات





يناقش هذا الفصل المهارات التي يجب أن تكتسبها ، حتى تستطيع أن تمارسها و تصبح عادة من العادات الجديدة لإدارة وقتك بفاعلية. و هذه المهارات هي :

- 1- إدارة الاجتماعات الفعالة وتنظيمها.
  - ٧- التفويض
  - ٣- القراءة والكتابة الفعالة.
- و هذه المهارات مؤثرة في أدائك كمدير.

# (۱) اكتساب مهارة إدارة الاجتماعات الفعالة و تنظيمها اتبع هذه النصائح:

### تنكر حقوق الشاركين في الاجتماع

تعريف المشاركين في أي اجتماع مقدما بما يلي:

- الغرض من الاجتماع والتأكد من الموافقة عليه قبل بدء الاجتماع.
- موعد الاجتماع والتأكد من ملاءمته لجميع المشاركين قبل بدء الاجتماع.
- المشاكل التي تتطلب حلا والأسئلة المطلوب الإجابة عنها في هذا الاجتماع.
  - المساهمات المتوقعة من كل مشارك في هذا الاجتماع.
    - الزمن الذي سيستفرقه هذا الاجتماع.
    - أسماء السادة المدعوين لحضور هذا الاجتماع.
      - أجندة الاجتماع.

#### أولا : تحديد الغرض من الاجتماع

تعدِّد الإجتماعات عادة للأغر اس الأتية:

اتخاذ القرارات.

ب)التوصيات لحل بعض المشاكل.

ج) المشاور ات المبدئية من موضوع معين أو مشكلة معينة.

د) الموافقة على إجراءات معينة.

المشاركة في المطومات.

و) التوصل إلي حلول مبتكرة للمشاكل باستخدام أسلوب العصف الذهني(١).

ثانيا: التحضير الجيد لأي اجتماع

حدد الغرض من الاجتماع.

 قم بتحضير أجندة الاجتماع بحيث تكون بسيطة ومختصرة ورتب الموضوعات حسب أهميتها ووزعها على الأعضاء المطلوبين بوقت كاف حتى يستطيعوا التحضير الجيد لهذا الاجتماع مع توزيع المذكرات المدعمة للاجتماع معها.

<sup>(1)</sup> المصف الذهني (Brain storming)

هو أسلوب لابتكار أفكار خلاقة، لحل مشكلة معينة، عن طريق العنقشة الجماعية ومن الألسنل أن تظم الجماعة عندا لا يجاوز عشرة أعضاه يزردون بالمعلومات العنطقة بالمسكلة قبل أن تبدأ الجماعة عملها، ويجب تشجيع الأفكار الجريئة على الظهور حتى ولو بنت شاذة أو متطرفة، مع الترام الجماعة بندم تقيم أي فكرة إلا في أخر الجلسة.

#### تعضير أجنلة الاجتماع:

قم بإعداد أجندة الاجتماع بحيث تكون قصيرة وبسيطة وفي صفحة واحدة.

				تاريخ الاجتماع:
			·	مكان الاجتماع:
				زمن الاجتماع:
				الفرض من الاجتماع:
الطلوب عرضه	الوظيفة	<b>r</b> -	i¥	السادة المنعوون للاجتماع والمتوقع من كل منهم
تتم منافشته	الموضوع الذي س	التوقيت	رقم مسلسل	اجندة الاجتماع:
				اجعل أهم الوضوعات
				في مقدمة الأجندة

- حدد وقت الاجتماع مع تحاشي عقد الاجتماعات في الأوقات التي نقل فيها طاقة المشاركين أثناء اليوم.
- ◄ حدد الزمن الذي سيستغرقه الاجتماع مع تقليل وقت الاجتماعات بحيث تستغرق نصف الوقت الذي تستغرقه عادة.
- تأكد من حضور الأشخاص الذين لهم علاقة بالاجتماع ، واجعل عددهم
   أقل ما يمكن كلما أمكن المساعدة في نظليل التقاطعات.
- تأكد من الموافقة علي الغرض من الاجتماع من جميع المشاركين قبل بدايته.

- ♦ ادرس جيدا ما الذي تريد أن نقوله قبل بدء الاجتماع.
- ♦ ناقش موضوعات الأجندة مع بعض المشاركين من ذوي الخبرة قبل الاجتماع.
- حدد مكان عقد الاجتماعات و لا تقوم بعقدها في أي مكتب من مكاتب المديرين ، إلا إذا كانت هناك ضرورة اذلك ، وفي هذه الحالة على رئيس الاجتماع ألا ينشغل عن المجتمعين بموضوعات أخري أو الرد على المكالمات التليفونية أو مقابلة بعض الزائرين الذين يطرقون بابه فإن ذلك يؤدي إلي إطالة وقت الاجتماع وتضييع الوقت سواء للمدير أو الحاضرين.
- ♦ ادرس عدة خطط لجلوس الأعضاء لاختيار أكثرها مائمة. وتأكد من جلوس جميع المشاركين في وضع مريح يمكنهم رؤية باقي المشاركين وأن الكل يراهم مع ترك مساقة ذراع بين كل مشارك والأخر.
- ♦ تحاشى استخدام كراسي مريحة للغاية فستشجع على الاسترخاء بدلا من المشاركة الإيجابية في الاجتماع.
  - تأكد من أن كل المساعدات السمعية والبصرية تعمل قبل الاجتماع.
- اعمل بروفة علي ما سوف تقوله في الاجتماع عن طريق كاميرا تلفزيونية للفيديو لرؤية نفسك وتعدل من نغمة صوتك وتعبيرات وجهك.

# كيف تنير اجتماعاً ناجعاً ؟

- (أ) طريقة فعللة لإدارة الاجتماع بغرض العصف الذهني وتبلال المطومات.
- اكسر حاجز الصمت ادي المجموعة بأن تسأل كل فرد عن رأيه في الموضوع المثار.

- ▼ تحكم في الأعضاء الذين يحبون أن يتكلموا كثيراً ، حتى لا يضيعوا وقت الاجتماع دون فائدة ، قاطعهم ووجه الحديث إلى شخص آخر ليدلي برأيه، عليك بحملية أفراد المجموعة من المستويات الوظيفية الأعلى ، وشجعهم على المساهمة بالإدلاء بأرائهم.
  - شجع اختلاف الأراء ولكن لا تشجع تضارب الشخصيات.
- تحاشي مهاجمة الأراء والمقترحات مهما كانت ، ونبه على المشاركين بذلك
   حتى لا تموت المقترحات والتي يمكن بعد تعديلها أن نكون مفيدة.
- بعد نهاية جلسة العصف الذهني ، أكتب قائمة بالمقترحات والأفكار التي توصل إليها المجتمعون ، بعد أخذ الموافقة عليها والأفكار والمقترحات التي لم يوافق عليها أغلبية الحاضرين.
- (ب) طريقة فعالة لإدارة الاجتماع بغرض اتخاذ القرارات أو التوصيات بحل مشكلة.
- الإذا وقت الاجتماع في موعده حتى لا تضبع وقت الحاضرين ، وحاول الانتهاء منه أيضاً في الوقت المحدد ، حيث أن وقت الحاضرين هو وقت مستقطع من وقت المنظمة.
- ضرورة خلق المناخ المناسب الاحترام االاجتماعات ، بأن تبدأ في الوقت المحدد ، فإذا حضر بعض المدعوين متأخرين بعض الشئ فسوف بحرجوا من تأخرهم ، وفي المرة القادمة سيحضرون في الموعد المحدد.
  - ♦ اسأل المشاركين بإغلاق أجهزة التليفون المحمول والبيجر.
- عندما تتحدث في بداية الاجتماع للترحيب بالحاضرين وتوضيح الهدف من
   الاجتماع لجعل تعبيرات وجهك ونغمة صوتك إيجابية.
  - أخير المشاركين بالزمن المخطط لإتهاء الاجتماع.

- عين ميقاتي للاجتماع أو ضع ساعة واضحة أمامك.
- ♦ اتبع الأجندة الخاصة بالاجتماع مع التحرك دائماً نحو الوصول إلى النتائج والتوصيات والقرارات أثناء سير الاجتماع.
- شجع كل المشاركين علي ابداء وجهة نظرهم في الموضوع المطروح
   للبحث ولا نقاطع أحدهم أثناء حديثه.
  - لا تراقب المتحدث ، ولكن راقب رد فعل الحاضرين.
  - ◊ توقف حينما يكون هناك مناقشات جانبية تشتت الانتباه.
- شكل مجموعات عمل لدراسة الموضوعات المعقدة وكلفهم بتقديم تقرير عنها في الاجتماع القلام.
- ♦قد بدعوة الأفراد الذين لهم ضرورة لحضور هذا الاجتماع لو جزء منه
  حسب الحاجة إليهم مع السماح لهم بمغادرة الاجتماع طالما أنه لا توجد
  حاجة إليهم بقية الاجتماع ، فلا داعي لبقاء أي فرد لا حاجة له للجلوس بقية
  الاجتماع.
- ♦شجع المشاركين المترددين على المشاركة وذلك بتقديم عبارات إيجابية لهم.
  - ♦ كن حريصاً على حفظ النظام والإجراءات خلال الاجتماع.
- ♦ إذا كان هناك صيحات خلاف في الرأي ، اصمت لحظة حتى تحفظ النظام.
- ◄ حاول عزل مثيري المشاكل في الاجتماع وذلك بأخذ أغلبية المشاركين في جانبك.
- أطلب من مثيري المشلكل مغادرة الاجتماع بعد نفاذ جميع المحاولات لإيقافهم عن إثارة المشلكل.

- ♦ لخص جميع النقاط والقرارات التي تم التوصل إليها في نهاية الاجتماع مع التأكد من تدوينها كتابة وهي التي سيتضمنها محضر الاجتماع والأشخاص المسئولين عن التنفيذ مستقبلاً مع التأكد من أن كلاً منهم يفهم الواجب الملقي عليه.
- ♦ قبل إنهاء الاجتماع أخبر المشاركين بموعد الاجتماع القادم في حضور جميع المشاركين.
  - حاول دائماً أن نتهى الاجتماع بشكل إيجابي.
- ♦ اشكر جميع الحاضرين على حضور الاجتماع والمتحدثين على مساهمتهم
   في الاجتماع.
- ♦ اطلب من المقرر كتابة محضر الاجتماع مباشرة بعد الاجتماع مع جعل الجمل قصيرة وتؤدي المعنى المطلوب على أن تعتمده ويرسل للمشاركين فوراً مع نموذج متابعة قرارات الاجتماع.

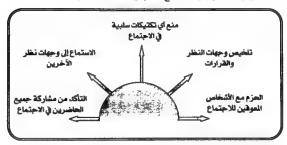
#### نموذج متابعة قرارات الاجتماعات

الصعوبات التي يواجهها الأفراد في تنفيذ هذه الهمة	تاريخ الانتهاء من الهمة	تاريخ التكليف بالهمة	الماء الأشخاص الكلفين بالهمة	الهمة
			:	

♦ قم بتحليل الاجتماعات التي عقدتها من وقت لآخر ، واسال نفسك هذه الاسئلة :

هل حضر المشاركون المناسبون لهذا الاجتماع؟ هل عدد المشاركين في هذا الاجتماع أكثر من اللازم؟ هل ساهم المشاركون كلهم بفاعلية في هذا الاجتماع؟ هل عقد الاجتماع في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؟ كيف يمكن تطوير الاجتماعات؟

♦ تذكر واجبات رئيس الاجتماع عند إجراء التحليل السابق.



- ♦ قاوم جدولة الاجتماعات المتلاحقة بدون فاصل زمني فلابد أن يفصل بين كل اجتماع والأخر فترة زمنية لا نقل عن نصف ساعة حتى نكون الاجتماعات مفيدة.
- جرب الاجتماعات القصيرة جداً "لجتماع العشرة دفائق" دون جلوس ودون مشروبات ، للموضوعات التي لا تستدعي وقتاً كبيراً المناقشتها ، فلا تسمح للمشاركين بمقحد مريح لمدة ساعتين طالماً تحتاجه فقط لعشرة دفائق.

### كيف تشارك بإيجابية في أي اجتماع تدعى لعضوره ؟

إذا كنت مدعواً لحضور الجتماع فكن من نوعية المشارك الجيد الي ترشب هي دعوته حينما ترأس الاجتماعات وذلك بإتباع ما يلي:

١ - احضر الاجتماع في الوقت المحدد.

وسوف تحقق ٤ أهداف من حضورك مبكراً قبل بدء الاجتماع.

- سترسل رسالة للحاضرين بمدى التزامك.
- ان تفقد شيء من الاجتماع وستعرف كل تفاصيله.
- تستطيع إجراء اتصالات مع السادة الحاضرين للاجتماع ، والتشاور في حلول بعض المشاكل التي تواجهك.
  - اختيار المقعد المناسب.
  - ٢ احضر الاجتماع مجهزاً نسك للمناقشة
- اقرأ أجندة الاجتماع والمذكرات المرفقة جيداً قبل الاجتماع وفكر في موقفك من كل موضوع.
  - ابحث في موضوعات الأجندة بما يعزز مساهماتك في هذا الاجتماع.
- ناقش الأفكار التي لديك مع الزملاء قبل الاجتماع لاختبار قابلية تطبيقها.
  - ٣ -استمع للأخرين
  - لا تتشغل بأي شئ حينما يتحدث الآخرون.
- لا تعرض أقكارك حتى ينتهي الشخص الذي يعرض أفكاراً تكون مهتماً
   بها.

- إ-اضف علي مناقشات الأخرين. أكمل الأفكار التي عرضت قبلك
   لا تغير تركيزك لقابلة احتياجاتك الخاصة.
  - ه -التزم بالأجندة
  - احتفظ باهتمامك على الأجندة التي يتم مناقشتها.
- حينما يعرج الحاضرين على الأجندة ، حاول جنب المجموعة للأجندة بلباقة ، ولا تجور على حق رئيس الاجتماع.
  - -حينما تتكلم.... لا تتكلم كثيراً وتكلم فقط المختصر الفيد.
    - ٧ -قدم حلاً للمشاكل ولا تلقى اللوم على الأخرين.
    - اسأل رئيس الاجتماع عن نظام متابعة توصيات الاجتماع.

#### كيف تتمامل مع الأفراد الموقين للإجتماعات ?

الفرد العطل:

الذي يصر على المعارضة ورفض الأفكار ويحاول إنساد المناقشات.

- حدد بوضوح وبكل صرامة في بداية العمل أن حرية الرأي مكفولة ولا
   داعي للرفض،
- تحدث مع الغرد المعطل على إنفراد وانصحه بالكف عن المعارضة والتعطيل.
- أعد فتح المناقشة التي تسبب ذلك الغرد في إنسادها مبيناً أهمية الرجوع لهذه النقطة.

#### الحب للظهور:

الذي يحب إلقاء النكات أو الجدال المستمر أو الاستثثار بالحديث أو ينسب الأفكار المطروحة لنفسه.

- تمسك ببنود أجندة العمل وبين أهمية الوقت.
- حاول التحول لسماع الأخرين وأعطهم الفرصة للتعبير عن رأيهم.
  - ہ السيطر :

متحمس لأفكاره، يريد التحكم في سير المناقشة ويرفض اعتبار أراء الأخرين

- وجه أسئلتك للأعضاء الآخرين.
- اسمح للآخرين بإيداء الرأى حول ما يقوله هذا الفرد.
  - حدد ميقاتاً وقواعد للمناقشة عند بدء الاجتماع.
- إذا تبين صعوبة السيطرة تكلم على انفراد مع هذا الشخص ووضح له
   أنك الممئول عن هذا الاجتماع.

#### 4 السلبي

غير متألف مع المجموعة لا معنوباً ولا حضورياً- يرفض المساهمة لو الاشتراك في الرأي لو القرارات.

- أعطى الفرصة في البداية للتعارف والتألف بين المجموعة.
- اجعل لكل واحد دوره في العمل وأشركه بدور إيجابي.
- اسأل بعض الأسئلة التي تظن أنها نتتمي لمجال خبرة هذا الفرد.
- إذا شعرت بأن هذا الغرد غير منسجم مع المجموعة فيمكنك أن تسمح له بالانسخاب.

#### ♦ المحاور

يحاول دائماً الابتعاد بالمناقشة عن الموضوع الرئيسي أو الهدف.

- نكره بالالتزام بالوقت وأهمية ذلك لإنجاز العمل.
  - اطلب إليه أن يختصر في عرض ملاحظاته.
- اسند إليه مهمة تسجيل ما يدور بجاسة المناقشة.

#### (٢) اكتساب مهارة التفويض الفعال

#### حقائق هامة عن عملية التفويش

- ١) أن مفهوم الإدارة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين ( المرووسين)
- ٢ نرسيخ مفهوم أن المدير يحتاج إلى المرؤوسين ، أكثر من حاجتهم إليه وأن
   نجاح المرؤوسين هو نجاح للمدير.
- ٣) الاتفاق علي مفهوم عملية التغويض ، وهي تكليف المرؤوسين ببعض أو كل مسئوليات المديرين لإتجاز بعض المهام مع منحهم بعض السلطات اللازمة لإتجاز هذه المهام ، ويقبل المرؤوسين هذه المسئوليات للقيام بتلك المهام علي أن تكون المسئولية النهائية عن إنجازها ملقاة على عانق المديرين.
- ٤) الاتفاق على مبدأ ربط التفويض بنظام تقييم الأداء ، حيث يكون التفويض فعالاً إذا تم ربطه بنظام تقييم الأداء ونظام المحاسبة لتحقيق أهداف الشركة. وبذلك يكون المدير حريصاً على تحقيق النتائج بالمهام التي فوضها.

## وعليك قبل البدء في عملية التغويض أن تقوم بــ

#### مراجعة الأعنار التي يبديها غالبية المديرين لعدم التفويش:

المرؤوسين غير مدربين للقيام بالأعمال ، ويحتاج تدريبهم إلى وقت طويل
 وليس عندي الوقت لذلك.

- لا أستطيع أن أترك العمل الذي أقوم به المرؤوسين ، حيث أنني أستطيع
   أداء الوظيفة أفضل من أي شخص آخر.
  - انا أستمتع بأداء مهامی.
  - ٤) أغلبية الذين يعملون معي في الشركة لا يفوضون.
  - هوم العادة تنفعني القيام بأعمالي باستمر ار و لا أفوض.
    - ٦) المرؤوسون ليس لديهم المقدرة على إنجاز الأعمال.
  - ٧) العاملون معى مشغولون جداً و لا يستطيعون قبول واجبات جديدة.
    - اذا قمت بالتفويض كثير ا سوف أفقد وظيفتي.
- ٩) رئيس في العمل سيفكر في أنني كسول ، حينما أقوض ما كلفني به اشخص
   آخر .
- ١٠) اخبرني رئيسي باداء مهمة ما. فلا استطيع أن أكلف أحداً غيري بادائها.
  - ١١) أنا خانف من فقد السيطرة على العاملين.

هل راجعت هذه الأعذار جيداً واقتمت فعلاً بأنها أعذار واهية ؟ هل ترفض القول المعروف ( اعمل كل شئ بنفسك)؟ هل اقتمت بأن وظيفتك كمدير هي تنفيذ الأعمال من خلال العاملين معك لا بتنفيذ هذه الأعمال بنفسك؟ إذا كان الأمر كذلك وكنت مقتماً بعملية التقويض أكمل قراءة هذه النصاقح.

#### نصانح تساعد علي نجاح عملية بتفويش :

تقديم النصائح التالية لكل مدير لكي ينجح في عملية التقويض:

التفويض الفعال يخلق روحاً معنوية عالية لفريق المرؤوسين الذين يعملون
 معك ويعانونك علي إنجاز مهام أكثر مما كنت سنتجزه بمفردك.

- ♦ اختيار الأثراد الذين يرغبون في تحمل المسئولية ، فهذا يعني أنك تحتاج إلى أن تحيط نفسك بأفضل العناصر وشجع الآخرين على الرغبة في تحمل المسئولية.
- ◆ حاول التوفيق بين الشخص الذي تقوضه. والمهام المكلف بها ، بحيث نتم الاستفادة القصوى من مرهبة هذا الشخص. أي أنك تختار الشخص المناسب للوظيفة التي نتاسبه.
- تذكر أن الشخص الذي ستقوضه لن يكون قادراً على أداء الوظيفة المفوضة إليه بكفاءة مثل ما كنت تقوم به أنت ، وعليك ألا تيأس في البداية ، عليك أن توازن بين الوقت الذي ستقضيه في البداية لتدريبه ، والوقت الذي ستوفره مستقبلاً نتيجة عدم القيام بهذا الواجب طالما أنك قد دربت شخصاً آخر القيام به.
- عليك أن تبني الثقة في المرؤوس الذي ستفوضه ، كلفه بالمهام البسيطة أو لأ حتى يكتسب الثقة في نفسه ، ثم كلفه بعد ذلك تدريجياً بالمهام الأكثر تعقيداً.
- دع المرؤوسين الذين تم تغويضهم يؤدون المهام المكافين بها بطريقتهم الخاصة ، انصت الأفكارهم دائماً وشجعهم.
- حينما تشرح المهمة التي يتم تكليف المرؤوسين بها ، عليك أن تستخدم عبارات بسيطة يمكن فهمها ، ويستحسن كتابتها بطريقة مبسطة حتى يمكن الرجوع إليها.
- عليك أن تتابع باستمرار الأعمال التي فوضئها ، وراجع التاريخ المحدد للانتهاء منها. تأكد أنها تسير طبقاً للخطة الموضوعة.
- ضع دائماً تواريخاً مجددة للانتهاء من الأعمال المغوضة ، مع الإيضاح للمرزوسين أولوية هذه الأعمال وأهمية إنجازها في التواريخ المحددة.

وهناك اقتراح لنموذج علم يمكن أن يستخدمه المدير ، لتحديد أسلوبه في التقويض وذلك كالموضح في (اللوحة رقم ١٦). علي أن يراجع هذا النموذج باستمرار لزيادة المهلم التي يمكن تقويضها لتوفير وقت أكثر.

# نموذج أسلوب التفويض الغاص بالمدير :

الهام التي لا يمكن تفويضها بأي حال من الأحوال	الهام التي لم يتأكد تماماً من تفويضها	المهام التي يمكن تفويضها	المهام التي يقوم بتفويضها حاليا

لوحة رقم (١٦)

#### ابدأ الخطوة الأولى في عملية التفويش :

- كلف مرؤوسيك بالمهام ، و لا تسمح لهم بعرض المشاكل التي تواجههم عليك دون اقتراح الحلول لطها.
- عود مرؤوسيك علي ضرورة تقديم تصور ا بحلين علي الأقل لأي مشكلة
   تواجههم قبل الحضور لعرض المشكلة عليك.
- تذكر أنه كلما زادت حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ستزداد قدرتهم حتما على النصرف وحل المشكلات

#### قم بإختيار الشخص المناسب لعملية التفويض

 تحصل فقط من التغويض علي أفضل النتائج ، حينما تكلف الشخص المناسب بالمهمة المناسبة ، واضعا العوامل الآتية في الاعتبار عند اختيار الشخص:

- ا حمل العمل المكلف به أساساً ، بحيث يسمح بإضافة المهمة المفوضة إليه.
- ب) أن تكون عنده المؤهلات والمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء
   المهمة.
  - ج) الالنزام بمواعيد إنجاز المهمة.
- د) له صفات شخصية تمكنه من التعامل الجيد مع الزملاء والرؤساء ويجبر الأخرين على احترامه.
  - هـ) مراعاة القيم السائدة للشركة أو المنظمة.

## قم بإتباع أساليب التفويش الفعال

- كاما زائت المعلومات التي ستعطيها للمرووسين ، كاما سهل ذلك من عملية التفويض وتكونت عندهم صورة أوضح عن الأهداف العريضة المراد تحقيقها.
- راجع القائمة التالية ، التأكد من أن موظفيك قد فهموا ما قمت بتوضيحه
   عن الأعمال التي ستكلفها بهم.
  - الهدف من العمل المكلف به وعالقته بتحقيق أهداف المنظمة.
- ب) التاريخ المحدد الذي يفترض أن يقوم به الموظف بأداه المسئولية الجديدة ومدة هذه المسئولية.
- ج) شرح واف لكيفية تأدية هذا الواجب ... تعليق منك في انك ترحب بأي
   الفتراحات لتطوير طريقة العمل.
- د) شرح للموارد المختلفة ومصادر المعلومات المتاحة التي سيستخدمها
   الموظف لأداء هذا الواجب.



- هـ) ملخص للمشاكل التي ظهرت في الماضي أو المشاكل التي قد تظهر
   في المستقبل.
- و) حدود مسئولية الموظف أي القرارات التي سيتخذها بنفسه والقرارات
   التي يجب رفعها للسلطة الأعلى لأخذ الموافقة عليها.
- ز) أي علاقة إشرافية جديدة وخطوط الانصالات المطلوبة لإنجاز الأعمال الجديدة.
- ج) نوعية وتكرار التغذية المكسية عن أداء عمل الموظف للعمل الذي سيكلف به.
  - ل) كيفية تقييم أداء الموظف.

### وهنك نصيحة اخيرة

وهي ألا تفوض نصف تقويض ، بمعني أن لا توفر للشخص المكلف بمهمة معينة الموارد اللازمة لإنجازها ، و لا تقوض له نصف مهمة. و أن تساند المرؤوسين وتحفزهم.

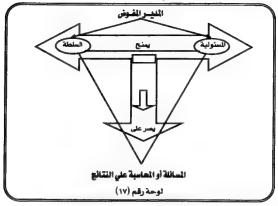
#### خطط وفتك جيدا لعملية التفويش:

- الوقت الذي تستثمره في عملية التغويض سيعود عليك بأضعاف الوقت الذي ستستغرقه في أداء هذا العمل بنفسك.
- الحصول علي وقت التفويض عليك باتخاذ إجراءات معينة لإدارة وقتك جيدا وحنف الواجبات الغير ضرورية مع تقليل مضيعات وقتك لأقل حد ممكن.
- وزع الأنشطة التي ستقوم بتقويضها على المرؤوسين ، بحيث يتم اختيار الأشخاص الذين يمكنهم أداء كل نشاط بأفضل ما يكون ، مع موازنة حمل العمل لكل منهم ، و عدم الوقوع في مصيدة تقويض معظم الواجبات لنفس الشخص واستخدام الجدول التالي لهذه العملية:

الأشخاص الذين يثم تفويضهم والوقت المقرر لكل منهم شهريا					الأنشطة
					الوقت الكلي المطلوب

#### راقب النتائج لعملية التفويش:

 التفويض بدون متابعة ، يعني التنازل عن وظيفتك كمدير ، فلا تستطيع أن تفسل بدك كلية عن مهمة فوضئها ، فلا زلت مسئولا عن إنجازها.  التعويض والمحاسبة والمسائلة أدوات متلازمة من أدوات الإدارة كما يتضع ذلك من مثلث التعويض التالى:



المساعلة مطلوبة للتحرير من المسئولية والاختبار استخدام السلطة • استخدام سجل المعلومات والتغويض التالي لمساعدتك على مراقبة النتائج.

سجل المعلومات والتفويض

توقع تاريخ إتمام عمال الاتصالات	التاريخ المتوقع	14	الأشخاص الذين تم تقويضهم				وصف العلومات الداد توصيلها مع	ñ	
	لإتمام الأعمال	٩	٥	٤	٣	۲	١		Ę,

- لكي تكتمل الرقابة ، لابد أن تتصل بالموظفين بعد التقويض وتوزع وقتك عليهم بطريقة مناسبة وتقيم أدائهم.
- المراقبة الزائدة عن الحد ضرر كبير علي عملية النفويض ، فستكلفك وقتا
   كبيرا ، وتقضي علي فوائد عملية النفويض من تشجيع للابتكار
   والاستقلالية واتخاذ القرارات بواسطة المرؤوسين.
- فم بتشجيع وتنمية الرقابة الداخلية الموظف ، حيث سنتمي فيه على المدي الطويل أهم صفة من صفات القيادة.
- إذا توقعت قليلا من المرؤوسين ستحصل على نتائج ضئيلة ، و إذا توقعت كثيرا ستحصل على نتائج عظيمة.

# الهام التي لا ينبغي تقويضها :

الشكلات الرتبطة بالروح العنوية والانضباط

طالما أن هذه المهام غالباً ما تكون علي درجة كبيرة من السرية والحساسية فعن الطبيعي أن نتو لاها أنت.

مراجعة الأداء

تعتبر هذه العملية جزءاً هاما من عملك و لا يجب تفويضها.

+ المام المقدة أو المتخصصة

لا تفوض هذه المهام إلا عندما تجد المرؤوس المؤهل وله الخبرة الكلفية للقيام بها.

الأعمال التي لا تعرفها و لا تفهمها جيدا

سنكون في موقف ضعيف بالنسبة لتلويض هذه المهام ، و بالتالي من الأنضل أن تستوعبها جيداً قبل تله بضها.

## تحفيز العاملين وتقديرهم

لا تفوض أحدا بتقدير أحد العاملين بدلا منك، أو أن يقدر حوافز العاملين، فهذا يجب أن تعمله أنت كمدير.

الأعمال الملة وغير الهادفة أو غير الضرورية.

لا نتمامل مع مرؤوسيك على أنهم المكان الذي تتخلص فيه من الأشواء التي لا يجب القيام بها على الإطلاق، لذلك تخلص منها ولا تفوضها.

#### مميزات التفويض:

والآد هل أيقنت مميزات التفويض ؟ لنراجعها سويا

١) بالنسبة لك شخصيا:

- وقت أطول - مرونة أعلى

- نتائج أكثر - ضغوط قليلة

٢) بالنسبة للمنظمة :

- إنتاجية أكثر - معلومات ومهارات أكثر

- تشغيل أفضل - تعطيلات وأزمات أقل

مرونة أعلى - تخطيط مستقبل وظيفي متسلسل أفضل

٣) بالنسبة للماملين معك:

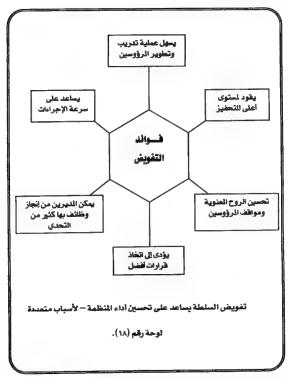
- مزيد من الرضاء الوظيفي. - مزيد من المسئولية.

مزيد من المعلومات والمهارات.
 سدافعية عالية.

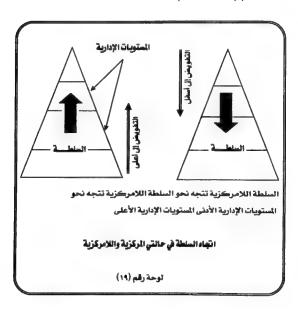
مزيد من الثقة بالنفس.
 مزيد من الثقة بالنفس.

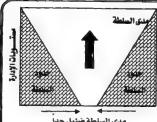
- تعزيز احترام الذات.

وتوضح اللوحة المرفقة لوحة رقم (١٨) فوائد التقويض التي تساعد على تحسين أداء المنظمة.



علاوة على أن التقويض بساعد المنظمات على التخلص من المركزية، كما يتضح في اللوحات المرفقة، وبذلك تضمن مشاركة أكبر عدد من العاملين في المشاركة في القرارات التي تتخذها المنظمات، وبذلك ترداد الإنتاجية وتحقق المنظمات أهدافها الاستراتيجية وتتحول من المركزية إلى اللامركزية. كما في اللوحات أرقام ( ٢٠، ٢٠، ٢٠).





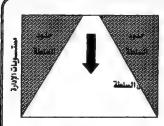
الإدارة النعليا

الإدارة الوسطى

المستوى الإشراق الأول

مدى السلطة ضئيل جدا

لوحة رقم (٢٠) حدود السلطة في حالة المركزية



الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

المستوى الإشراق الأول

لوحة رقم (٢١) حدود السلطة في حالة اللامركزية

#### ولذلك يجب على المنظمات أن تتبنى سياسة.

التوسع في تفويض السلطات والمسئوليات من أعلي إلى أسفل، لتوفير وقت المديرين لأداء وظائفهم في التخمليما، الاستراتيجي والابتكار ووضع السياسات.

نصيحتى للمديرين....

#### التفويض وسيلة الضاعفة النتائج وتمكين الماملين:

- ♦ هناك فرق كبير بين السلطة التي تمتلكها كمدير والقوة الذاتية لك.
- السلطة: هي حق إصدار الأوامر للأخرين للقيام بعمل ما، أو عدم القيام بعمل أخر للوصول إلى الأهداف وهى تستمد من السلطة الرسمية المنوحة للوظيفة التي تشفلها.
- القوة: هي القدرة في التأثير في الأخرين، وهي قدرة ذاتية تعتمد علي شخصيتك.
  - ليس من الضرورة أن من يملك السلطة بملك القوة.
- سياسة المركزية تشجع على تصعيد المشلكل المستويات الأعلى التي تملك السلطة لحلها.
- ♦ سياسة اللامركزية تشجع على تحريك معظم السلطات المستويات الإدارية
   الأكل.
- تمكين العاملين يعنى مشاركة العاملين في حل مشاكل المعل وتطويره،
   وتشمل هذه الععلية منح الثقة والسلطة والمسئولية لزيادة سيطرتهم على
   عملهم.
  - ♦ النقة في المرؤوسين توليد مزيداً من النتائج ومزيداً من الثقة بالنجاح.
    - ♦ هناك و اجبات ضرورية لعملية التمكين :

- التقويض المناسب.
- وضع رؤيا واضحة للعمل في المنظمة أو الشركة أو الإدارة التي يعمل بها.
  - اختيار استر اتيجيات فعالة وتوصيلها للعاماين معه.
  - تزويد العاملين بالتدريب الضروري التنفيذ الناجح السياسات.
  - وضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة التي يقوم بها العاملين.
    - از الة العوائق التي تعوق عملية تمكين العاملين.
      - تقديم الدعم والتوجيه للعاملين باستمرار.

# القواعد الذهبية لتفويض السلطة :

# ولعلى الخص في النهاية

- ♦ أفضل طريقة لزيادة فعالية السلطة التي تملكها هي أن تقوضها وإذا احتفظت بها ستفقدها.
- ♦ في اللحظة التي تكلف بها مرؤوس بمسئولية ما، تأكد من أنك تقوض السلطة اللازمة معها.
- اعمل دائما من خلال القنوات الإدارية، فإذا أعطيت المرؤوس المسئولية والسلطة، لا تقضى على حقك في مسائلته بتدخلك غير الضروري في عمله.
- فوض فقط إذا وتقت من أن الموظف له القدرة على معالجة القوة التي يمثلكها بذكاء.
- تفويض المسئولية للخرين لا يقال من مسئوليتك فهي تزيد من قدرتك على
   تحمل مسئوليات لكبر.

- ◆ حدد بوضوح المسئوليات المغوضة لكل مرؤوس، وأخبر زملاءه الذين يعملون معه بذلك في اللحظة التي تفوض فيها، قم بالمتابعة للتأكد من أداء المهمة الذي تم تغويضها، ولكن كن حريصا في ألا تقوم بالمراقبة الزائدة.
- كلما أمكن، فوض الموظف أو المرؤوس، بحيث يستقبل التعليمات والتوجيهات من شخص واحد فقط، ويكون مسئولا أمام نفس الشخص.
  - ♦ لا تفوض الواجبات الروتينية أو الغير محببة إليك.
- حينما تغرض السلطة المرووسين، تأكد من أنك سنساندهم وتدعمهم عندما تحدث مشاكل.
- ♦ قم بالتعرف السريع التحقيق في أي شكوى من سوء استخدام السلطة التي فوضئها لمرؤوس.
- ♦ دع كل مرؤوس يعرف بالضبط القرارات التي يمكن أن يتخذها في حدود السلطة المخولة له شجع على تحريك اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.
- تقويض السلطة هي أساس عمل المنظمات فهي وسيلة لمضاعفة النتائج للمنظمة.

#### تعرف عنى سمات الفوض الفعال:

- پمتص التأديب من المستويات الإدارية الأعلى ولا يمررها لمرؤوسيه أي يكون عاز لا بين السلطة الأعلى والمرؤوسين، بحيث يخلق جوا من الحرية يمكن العاملين معه من العمل بفاعلية.
- پتحكم في مشاعره حينما يتصل بمرؤوسيه، وخصوصا في اللحظات التي
   پكون فيها الحكم الأول وهاة على الشخص الذي أمامه بأنه مخطئ الأنه في

هذه اللحظات لو انفجر المدير في المرؤوسين فإنه يترقف عن الحديث. وغالبا ما يهدأ المدير بعد فترة ويعطيه الإذن بالحديث ظماذا إذا الانفجار في البداية ؟

- بالرغم من معرفته بأن وضعه ومكانته الوظيفية تسبب هرولة الموظفين ليتسلموا توجيهاته وملاحظاته، فهو يحجم عن إبداء أي ملاحظات يفهم منها إنها توجيهات في المجالات التي يريد فيها لمرؤوسيه من انخاذ القرارات بأنفسهم.
- حينما يفشل المرؤوسين في الوفاء بالتكليفات الموكلة اليهم، ينتهز الفرصة لمناقشتهم في الأخطاء الذين وقعوا فيها، بدلا من تأنيبهم.

# ٢) اكتساب مهارات القراءة والكتابة الفعالة والسيطرة على انفجار المعلومات.

#### أولا: اكتساب مهارات القراءة الفعالة:

ترداد أكوام من الأوراق مثل النقارير والملفات والمذكرات المطلوب قراءتها علي مكاتبنا بوما بعد يوم ، و ذلك نتيجة أجندة المواعيد والاجتماعات والمقابلات المشحونة والتي تستهلك معظم وقتنا نحن المديرون.

وتحتوي كومة الأوراق ، علي سبيل المثال التقارير الداخلية والخارجية عن مجال عملنا والمنافسين لذا. وبعض مقالات في الصحف والمجلات ، ومعلومات فنية حديثة ومذكرات ، ومنشورات دعاية الشركات ، وكتب دورية وخطابات مطلوب الرد عليها وكتب التطوير معلوماتنا.

وربما يزداد الشعور لديك بالننب لأنك لم نقراً كل هذه الأوراق والتي لا تجملك ملما بكل ما يحدث من حولك وأنك لا تؤدي وظيفتك بشكل صحيح . وحتى لو وجدت بعض الوقت للتعلمل مع كومة الأوراق التي لديك فأنت لا تستطيع أن تستوعيها كلها.

القراءات الفعالة مهارة يحتاجها كل المديرون في عملهم. ومع ذلك فهناك حقيقة أخري هامة في أن ثلاثة أرباع معرفتنا نكتسبها بأعيننا. وهذه المهارة لا تقتصر فقط علي القراءة بسرعة لكل المواد المقروءه التي توجد علي مكتبك ولكن أيضا تتضمن فهم ما نقرر أن نقرأه.

الخطوة الأولى : صنف المواد المقروءة

حاول يوميا تصنيف المواد المقروءة فور وصولها:

قرر ما هي أولوياتك. ثم اقرأها وخذ ملاحظات إذا كان ذلك ضروريا واهضم هذه المعلومات والأفكار . لا تحاول القراءة دون الاستيعاب.

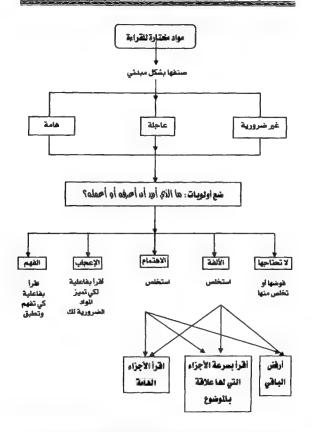
فكلما استوعبتها لمدة طويلة كلما زاد انتفاعك بها. اسأل أسئلة لنفسك ، على سبيل المثال:

عما هو العدف من قراءتي لذلك ؟ عنه ماذا أبدى؟

ما هو الموضوع ؟ ماذا تقول التفاصيل ؟ ما هي الأفكاد البيسية؟

≠مادًا تعني بالنسبة لي ؟ كيف أستطيع أن أستخدمها؟ ما استوحبته كي أكون مديرا أفضك ؟

في البداية سيكون من الصعب عليك القراءة وتسأل أسئلة في نفس الوقت ولكن مع التدريب سيصبح النشاط المزدوج عادة. احتفظ باتجاء ايجابي وتبني لذلك منهجا مرنا. فالمعلومات والأفكار لا تصل إلي العقل المتحجر أو السلبي.



## الخطوة الثانية : حسن طريقة القراءة

تبني اتجاها ليجابيا وحفز نفسك انتصين فعالية قراءتك - بأن تكون أفضل وتشعر بأنك تستطيع. لا تبحث عن التصين بين يوم وليلة ولكن درب نفسك بانتظام بدون أن تصبح متخما بالمشكلة.

وبالإضافة إلى ما سبق ، تقبل أنك لن تستطيع قراءة كل شئ. وبلستمرار ذكر نفسك لكي تكون منتقيا لمواد القراءة بقوة ولا يعني ذلك أن تكون متخلفا عن الاتجاهات الحديثة في مهنتك. أسأل نفسك بالاستمرار عن المكان الذي تكون فيه متواكبا مع أحداث الاتجاهات في مهنتك. وفي اللحظة التي تقرر فيها ذلك عليك باتباع ما يلى:

- \* اقرأ رؤوس الموضوعات أو الفهرس لتأخذه فكرة عن محتويات ما ستقرأه.
  - ♦ استعرض كل المادة المقروءة قبل البدء في قراءة أول جزء بها.
    - ♦ راجع التوصيات أو الملخص قبل البدء في قراءة التفاصيل.
- قرأ المقدمة بعناية. فريما ترشدك للأجزاء التي يجب أن تتحاشاها أو لمعرفتك بها أو لعدم أهميتها
- ضع ملاحظات علي هوامش الموضوع كلما قمت بالقراءة ، لا تنتظر لقراءة ثانية فربما تنسى ماذا كانت أفكارك الأولمي.

#### تحاشى العادات السيئة الآتية:

- لا تقرأ الكلمة لمجرد فهم معنى الكلمة، لا تثبت عينيك على كلمة واحدة فقط
   في اللحظة الواحدة دع نظرك يتحرك على طول السطو بمحل ثابت والرأ
   عدة كلمات مرة واحدة.
  - لا تقرأ بصوت عالى انفسك. لا تحرك شفتيك دع الكلمات تتحدث إليك.

- لا تعتمد على كل كلمة لتعطيك معنى الجملة.
- توقع على قد ما يمكنك. فالقارئين بفاعلية يستطيعون التعرف على ما سيأتي
   بعد سياق الجملة.
- لا تقرأ نفس الجملة أو الفقرة مرات ومرات فربما تتفاضى تلقائيا عن بعض أجزائها التي ليس لمها اهتمام الديك. ولكن إذا كانت هناك بعض الكلمات التي تريد أن تفهمها أو تستوعبها، فبكل الوسائل أمعن النظر في هذه الكلمات.

# " القراءة الفعالة هي بيساطة الفهم السريع للكلمة المكتوبة

# وتفسيرها طبقا لاحتياجاتك"

فهي تحتاج إلى تتربب كبير لاكتسابها ويمكن أن تكون عديمة القيمة بالنسبة لك إذا قرأت أي شئ.

فالمدير العاقل هو الذي لا يسمح بالمواد المقروءة أن تتكوم على مكتبه ولكنه يتعامل مع كل ورقة تصل إلى مكتبه ، ويركز فقط على ما يحتاجه في مهنته التي يعمل بها.

يجب أن تسأل نفسك دائما عن أي ورقة نوجد أملك، هل هي هامة أو عاجلة، هل يمكن التعامل معها مستقبلاً ، المواد الهامة نتطلب أن تجد لها وقتا لتعطيها الاهتمام الصحيح. المواد العاجلة أو غير الهامة بمكن تفويضها ومهما كانت هذه المواد، فلابد أن تطور أسلوبك في القراءة بفاعلية: أختر ما هو ضروري وانرك ما هو غير ضروري. اعرف ما الذي نبحث عنه، ركز على الأكثر أهمية ووفر معظم طاقتك لقرابتها.

#### وهذه هي بعض النصائح الإضافية للقراءة الفعالة:

- اختيار ما تقرأه، ويكون مفيدا لعملك، وكيفية القراءة الفعالة.
- لا تقرأ أي نشرة، أو مجلة لا تعطيك المطومات التي تريدها.
- إذا استسلمت أيا من المطبوعات ، قاوم التأجيل بأن تتركها جائباً وإلا ستجد أن هذاك تلالا من هذه المطبوعات، يجب أن تخصص وقتاً لتصفحها بسرعة، لتعرف ما إذا كان بها مطومات ضرورية ستغيثك أم لا.
- قم بتصوير ما يهمك من معلومات من هذه المجلات ولحتفظ بها في سجل خاص – وتخلص بعد ذلك من هذه المجلات.
- استقد من الوقت الضائع في القراءة انتظار اجتماع- فترة الانتقال بالسيارة - وقت السفر- وقت انتظار الطبيب.
- تعود على استخدام قلم توضيحي لتخطيط المعلومات المهمة التي قرأتها
   حتى يمكن الرجوع إليها مستقبلاً بسرعة.
- تعود على استخدام قلم توضيحي، لتخطيط المعلومات المهمة التي قرأتها،
   حتى بمكن الرجوع إليها مستقبلاً بسرعة.
- تعود على أن تقرأ بسرعة، وهناك برامج تدريبية للقراءة السريمة مع استيماب محتويات ما تقرأه، إذ أيس المهم أن تقرأ بسرعة بل لابد من الاستيماب.
- تذكر أننا ننسى ٧٥٪ مما تقرأه، فقط في مدة ٣ شهور مع الفرض أننا
   لاز لذا نحتفظ بذاكرة قوية.
  - تطم القراءة الفعالة. ابحث عن المعلومات التي تجيب على تساؤلاتك،
    - انتق الأفكار الجيدة مما نقرأه، وسجلها في مفكرة صغيرة.

- لا تقرأ كل شئ في أي كتاب أو مجلة، يمكن أن نترك عدة فقرأت، أو صفحات فلا تخف من ذلك فوقتك ثمين - فأتت است مضطراً لقراءة كل ما يكتبه المؤلف بل أنت مضطر فقد للحصول على المطومات التي تريدها.
- مارس عادة القراءة. واقرأ بهدف العصول على المطومات، وكن قارئاً فعالا.
- تعلم أن تحتفظ بعلف للأفكار التي جمعتها، راجع هذا العلف شهرياً، استغن
   عن الأفكار التي تشعر أنك لا تحتاجها ولا يمكنك تطبيقها.
  - لا تدع انفجار المعاومات يتحكم فيك، تحكم أنت في المعاومات.

#### القراءة السريعة :

#### نصائح للقراءة السريعة:

- ١) اقرأ بعينيك ولا تحرك شفتيك أو اساتك.
  - ٢) لا تقرأ سطرا وترجع عليه ثانية.
  - ٣) اقرأ ويديك أو قلم بينك على السطر.
- ٤) درب عينيك بأن لا تسلطها على الكلمة بل ارفع عينيك قليلاً عن الكلمة فسوف تقرأ ٣ كلمات مرة واحدة.
  - ٥) اقرأ بحيث يكون هناك ٣ وقفات في السطر.

القراءة السريعة تحتاج إلى تدريب ولا تتزعج حينما يقل الاستيعاب في الأيام الأولى وإذا واظبت على القراءة السريعة يظل الهبوط في درجة الاستيعاب إلى أن ترتفع بعد ذلك مرة أخرى وذلك خلال مدة تترلوح بين ثلاثة أسابيع إلى شهر.

يمكن بالتتريب في برنامج للقراءة السريعة أن ترفع سرعة القراءة عنك إلى الضعف أو أضعاف سرعتك. حاول معرفة سرعة القراءة لديك وقارنها بالسرعة العالمية فمتوسط سرعة القراءة للمديرين هي ٢٠٠ كلمة في الدقيقة. ويسعى الكثير منهم لزيادة هذه السرعة والتتريب على ذلك ويقال أن الرئيس الأمريكي السابق جون كينيدى كان يقرأ ٢٠٠٠ كلمة في الدقيقة وأنه أول ما تولى الرئاسة قرأ الدستور الأمريكي والمذكرة التضيرية له وهما ٢٠٠٠ صفحة في لبلة واحدة.

طريقة سريعة لقراءة الكتب

والله طريقة سريعة لقراءة الكتب أوردتها بعض المراجع الأجنبية، وتتلخص هذه الطريقة في الأتي:

- ١- اقرأ فهرس الكتاب بعناية، وخذ فكرة عن الموضوع و الفصول وأجزاء الفصول.
  - ٧- اقرأ المقدمة فعادة ما تعطى المقدمة فكرة عن الكتاب.
- ٣- تصفح الكتاب بسرعة وضع أسئلة على هامش صفحات الكتاب، وهذه
   الأسئلة هي كل ما يعن لك وتريد الحصول على معلومات عنه.
- ١٤ الرأ الكتاب مرة أخرى بسرعة، وابحث عن إجابات للأسئلة التي
   وضعتها وذلك عند موضع كل سؤال.
- ٥- تصفح الكتاب مرة ثالثة من جديد وحاول الإجابة على الأسئلة التي وضعتها بدون النظر في الكتاب، وهي في الأساس الحصول على المعومات التي تريدها. فإن وجدت الإجابة صحيحة، فانتقل إلى باقي الأسئلة. وإن لم تستطع الإجابة عليها فحاول قراءتها مرة أخري حتى تستطيع أن تحصل على الإجابة عليها. وتتذكرها.

#### م ملحوظة هاهة:

- ◄ هذه الطريقة لا تنطبق على القراءة للاستمتاع مثل القصص والمسرحيات.... إلخ.
- مفهوم القراءة للكتاب المشار إليها بعالية، هي التصفح السريع للحصول على المعلومات.

نذكر دائما أننا نفرأ اللفب للحصول على المحلومات

# ثَانِيا: اكتساب مهارات الكتابة الفعالة :

- ♦ لا تكتب خطاباً إذا كنت تستطيع إنجاز نفس المطلوب بالتليفون .
- ♦ لا تسرف في كتابة الخطابات ولا تكتب الإيهار، أو استخدام الألفاظ المحسنة، فلابد للخطاب أن يكون التحقيق هدف معين وهو الاتصال وليس الإيهار.
- اكتب خطابك اشخص واحد فقط، تحصل على الإجابة السريعة، أما إذا
   كتبته لأكثر من شخص ربما لا تتلق أي رد على الإطلاق. لأن كل فرد
   سيعتمد على الأخر في الرد.
  - لابد أن تحتوى الرسالة على موضوع واحد فقط.
- استخدم نماذج الخطابات المتكررة، ويتم حفظها على الحاسب الآلي باستخدام معالج الكلمات.
  - 4 لكتابة أي خطاب

اكتب ببساطة ويواقعية، والدخل مباشرة إلى ما تريد – لجعل جمل الخطاب قصيرة. استخدم الكلمات المألوفة والبسيطة والتي لا تحتوى أي غموض - لا تستخدم صيغة المبنى المجهول كن مباشراً. واكتب كما تتحث.

# لكتابة أي تقرير

لابد أن تكون التقارير مختصرة قدر الإمكان - فمستقبلوا التقارير لا يهتمون إلا بالحلول والمقترحات المقدمة في التقارير - ضع التفاصيل والإحصاءات والرسومات في ملاحق ولكن اختصرها بقدر الإمكان - ايرز الحلول والترصيات في الصفحة الأولى من التقرير.

# ثَالثًا ؛ تَخْلُص مِنْ أَكُوامِ الْمُلُومَاتُ التِّي يِتَّمِ حَفْظُها.

- ♦ قاوم عادة حفظ التقارير غير الضرورية وحفظ نسخ من خطابات روتينية - لا تملأ الملفات بأي أوراق - احتفظ بالأوراق الهامة فقط.
- لا تعتمد اعتمادا كليا على السكرتيرة في تتنظيم ملفاتك، بل لابد أن تشرف بنفسك على ترتيبها، حسب الأهمية المطلوبة حتى يسهل استرجاعها.
- مثقات هامة: وهى خاصة بالموضوعات الهامة والخاصة بالتخطيط
   الاستراتيجي، الميزانيات ملاحظات على أداء المرؤوسين.
  - ه ملغات الموضوعات الحالية .
  - ملفات الحفظ: لا تحتفظ بكل شيه... احتفظ بالمهم فقط.
- وراجع ملفاتك باستمرار تخلص من الزائد منها خصمص وقتا شهريا لمراجعة الملفات مع طاقم مكتبك التخلص من الأوراق الزائدة.
- ◄ قم بالتدريب على الحاسب الآلي ، وحاول تعلم إرسال الخطابات بالبريد الإلكتروني.
  - استخدم الحاسب الآلي لحفظ المعاومات الهامة والتي ترجع إليها باستمرار.

اقترح على المسئولين بالشركة إتباع سياسة تتبعها الشركة بالنسبة لانفجار الملومات، وهي كما يلي:

- ◄ إدخال نظام شبكة معلومات داخلية باستخدام الحاسب الآلي، تربط مكاتب المديرين مع مدير عام الشركة يكون الهدف منها:
  - ا- توفير المعلومات الهامة الشركة الموقف المالي موقف الإنتاج موقف المبيعات موقف المخزون موقف العمالة موقف فروع الشركة.
    - ب- استخدام البريد الإلكتروني دلخلياً داخل فروع الشركة.
      - ج- إجراء الاتصالات الداخلية.
    - د- جدولة الوقت لكل مدير على النهاية الطرفية الموجودة عنده.
  - ♦ تدريب جميع المديرين، في دورات قصيرة التعرف على الحاسب الآلي
     وكيفية استخدامه.
- ▼ تخصیص یوم شهري لكل إدارة، يقوم فيها العاملون بالتخلص من الأوراق الزائدة.



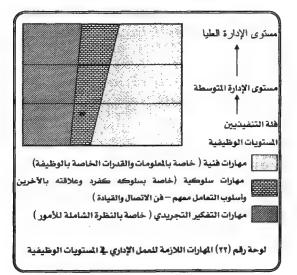


# أولاً: عليك أن تفهم دورك كمدير

وللقيام بفهم هذا الدور ، عليك أن تنظر ظهلا للوحة التالية (الوحة رقم ٢٧) والتي توضع المهارات اللازمة للعمل الإداري في المستويات الوظيفية المختلفة ، حيث تدل علي أن الموظف في بداية حياته الوظيفية بهتم بالنواحي الفنية أكثر من المهارات الإدارية ، و كلما ارتقى في السلم الوظيفي فأن النواحي الفنية نقل وتزداد كلا من المهارات السلوكية ومهارات التفكير المجرد. وفائدة معرفة هذه اللوحة هي أن كثيرا من المديرين قد تعودوا علي دراسة أغلب الموضوعات بأنفسهم ، ويذهون في التفاصيل مثلما كاتوا يصلون حينما كاتوا بشغلون وظائف فنيه متخصصة.

ولذلك فمن المهم لكل مدير أن يعرف دوره الرئيسي لتأدية وطائفه ، فدوره الرئيسي لتأدية وطائفه ، فدوره الرئيسي هو تخطيط وتنظيم العمل ، وتكليف المرؤوسين بالأعمال وتوجيههم لتأدينها ، مع المنابعة والرقابة المستمرة و تقييم أدائهم وإتباع أسلوب التشجيع والتأذيب باستمرار مع العاملين. كما يتضح ذلك من اللوحة رقم (٣٣) أي أن وظيفة المدير هي الحصول علي النتائج من خلال المرؤوسين في الوقت المتاح ، وهو يقوم بتمكينهم وتشجيعهم باستمرار الحصول على هذه النتائج.

وعلي ذلك فيجب أن نقهم واجبلتك كمدير وترفع من مستوي مرؤوسيك ، فأن انبعت ذلك ستوفر وقتا كثيرا وستكون أكثر نجاحا.



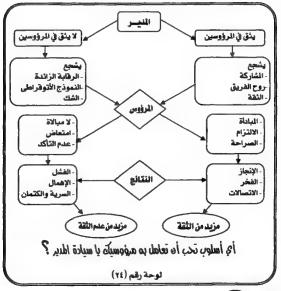
# • • الأعمال التي ينبغي على المدير عملها دون غيرها • •

- ♦ أن يقرر ما يجب عمله. من خلال عملية التخطيط.
- أن يكلف أشخاصا أخرين بالقيام بالأعمال ، من خلال توظيف المرؤوسين
   الذين يعملون معه.
  - ♦ أن يقوم بتعريف المرؤوسين بالطريقة الصحيحة لتأدية هذه الأعمال.
    - أن يتابع بنفسه تتفيذ الأعمال ، لمعرفة موقف تتفيذها.
- أن يكتشف بنفسه أن المهمة التي كلفها لأحد المرووسين لم تنفذ ويسأل عن
   سبب عدم تأديتها. وأن يستمع للأعذار التي يبديها الشخص الذي لم يؤد
   هذه المهمة. و عليه أن يقرر.. هل يمكن إسنادها الشخص أخر؟ أو أنه
   يمكن تأديتها بطريقة أخري
- أن يتابع بنفسه مرة ثانية وثالثة تنفيذ الأعمال ومدى إنجازها بطريقة صحيحة.
- أن يشجع المرؤوسين و يحفزهم ، وذلك في حالة تأدية المهام المكافين بها على الوجه الصحيح.
- أن يقوم بتأثيب العاملين الذين لم يستطيعوا تأدية المهام المكلفين بها على
   أنفراد ، ليس بسبب عدم معرفتهم بتأدية هذه المهام ولكن لسلوكهم الخاطئ
   بألإهمال والتأجيل.

لوحة رقم (٣٣)

# ثانيا: عليك أن تتبنى مبدأ العمل مع المجموع

أعد هندسة الإدارة التي تشرف عليها ، واستخدم احد الموارد الهامة والتي يهملها معظم المديرين ، وهم المرووسين الذين يعملون معك. حاول عقد اجتماعات مستمرة معهم وذلك لتوعيتهم بقيمة الوقت وتحديد مضيعات الوقت بالنسبة لهم. أطلب منهم عرض مقترحاتهم القضاء على مضيعات الوقت. تأكد من أنك ستستفيد منهم الكثير إذا أعطيتهم الثقة. راجع الأسلوب الذي تحب أن تتعامل به مع المرووسين من الشكل التالى ، اوحة رقم (٢٤).



قم بقضاء بعض الوقت معهم ، إن لم يكن يوميا فطي الل تقدير بجب أن تخصص وقتا تقضيه معهم أسبوعيا. استمع إلى مشلكلهم ، حاول تشجيعهم على التفكير في حلها بأنفسهم. حفزهم ، علمهم. ستحصل على نتيجة رائمة من جراء العمل معهم ، فستحقق نقدم كبيير في إدارة الوقت بأكثر مما كنت تتوقع. تأكد من الله إذا انبعت هذه السياسة ، فستجدهم يكونون الخط الأول للدفاع عن الوقت ضد الضياع وحراسته.

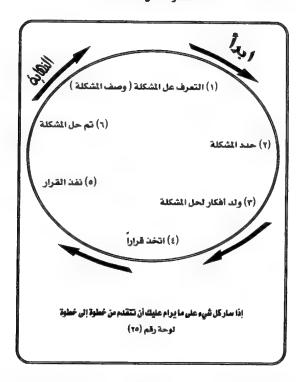
وفي النهاية تأكد بان العمل مع المجموع يحقق نتائج باهرة في جميع المجالات بشكل عام وفي حل مشكلة إدارة الوقت بشكل خاص.

تذكر أن ١٠=١٠ أو ربما أكثر كثيرا.

# ثالثاً: عرف مرؤوسيك بطريقة حل الشكلات

درب مرؤوسيك على الطريقة العلمية لحل المشكلات. وتوضح اللوحة رقم (٢٥) الخطوات العلمية لحل أي مشكلة ، وعود مرؤوسيك على حل مشاكلهم بأنفسهم ، أطلب منهم حلول المشكلة في حالة عرضها عليك ، تذكر موضوع إعادة القرود إلى أصحابها.

# خطوات حل المشكلة



# رابعاً: تعرف على وجهة نظر العاملين في المعافظة على وقتك

أطلب من العاملين كتابة توصياتهم إليك للمحافظة على وقتك ووقتهم، قم بمناقشتهم فيها وتتقيحها. فإذا تم الاتفاق عليها قم بوضعها أمامك على المكتب للرجوع إليها دائما. وفيما يلي نموذج لتوصيات العاملين للمدير و التي أعدها بعض العاملين لمدير هم. أنظر اللوجة رقم (٢٦)

# • • توصيات العاملين للمدير • •

- ١) كن لنا قدوة في تنظيم الوقت.
- ٢) شجعنا على أن نكون الحارس الخاص لوقتك.
  - ٣) احترام وفتنا هو احترام لوفتك.
- ٤) كلفنا بالأعمال مرة واحدة يوميا ، في أول اليوم أو آخره. حتى لا نقاطعك باستمرار.
  - ٥) وزع العمل علينا جميعا كلما أمكن.
  - ٦) قدم لنا فرص التدريب التاحة في إدارة الوقت.
- للتخفيف من العبء الذي يقع عليكم نحن علي استعناد لتفويضنا بالأعمال التي تقوم بها كلما أمكن.
- ٨) اجتمع معنا باستمرار ، اجتماعات مختصرة. لتمريفنا بكل ما يدور في الإدارة من مشروعات جديدة ولنشعر بأننا أعضاء في فريق العمل.
  - ٩) نرحب باقتراحاتكم و توجيهاتكم لزيادة فاعليتنا وتنظيم أوقاتنا.
  - ١٠) استمع إلي آرائنا ومقتر حاتنا لتنظيم وقت الإدارة وتبسيط خطوات تنفق العمل بها.
    - ١١) لن نظاطعك أو ننتظر في مكتبك دون داع.
      - ١٢)سناتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز الهام.
        - ١٣)نرحب بزيارتكم لنا في مكاتبنا.
- المجنا لكي يكون حرصنا علي الوقت ، مثل حرصنا علي إتباع قواعد الأمن الصناعي.

لوحة رقم (٢٦)



# مؤشرات النجاح في إدارة الوقت

- كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك ؟
  - استقصاء وإدارة الوقت بفاعلية.
  - النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت.
    - ١ لاتلوث وقتك.
- ٢ قم بتنمية الوعي الذاتي للمحافظة على الوقت.
  - ٣ تنكر أن عملية إدارة الوقت عملية مستمرة.
  - إفتم بالحالة الذفنية والبنئية العليمة.
    - ٥ استفد من كل الفرس المتاحة لديك.

### (١) كيف تعرف أنك قد نجحت في إداره وقتك ؟

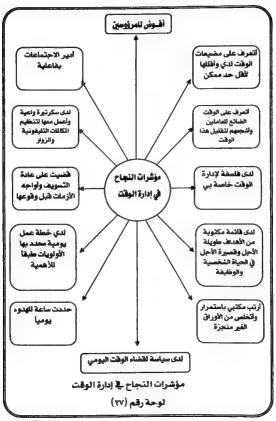
و الآن بعد أن قمت برحلة العلاج لمشكلة إدارة الوقت ، كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك؟.

لكي تعرف مقدار نجاحك في إدارة وتنظيم وقتك عليك أن تجيب علي هذه الأسئلة:

- ١) هل تعرفت علي الوقت الضائع لديك ؟ هل راجعت قائمة مضيعات الوقت الشائعة للمديرين والموضحة في الفصل الثالث؟ ما هي نمية ما استطعت التخلب عليه من هذه القائمة؟
- ٢) هل تعرفت علي الوقت الضائع للعاملين؟ هل راجعت قائمة مضيعات الوقت الشائعة للعاملين والموضحة في الفصل الثالث؟ هل استطاع العاملون معك أن يتغلبوا على معظم المضيعات الواردة بهذه القائمة؟
- ٣) هل مكتبك نظيف ومرتب ؟ وهل قمت بوضع نظام التعامل مع الأوراق
   الذي نزد إلي مكتبك؟ هل قمت بالتخلص من تلال الأوراق غير المنجزة؟
  - ٤) هل وضعت فلسفة خاصة بك لإدارة وقتك؟
- هل كتبت أهدافك طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تريد أن تحققها في
   حياتك الشخصية بصفة عامة ، و في حياتك الوظيفية بصفة خاصة؟
- ٦) هل تقرر أنواع الأنشطة التي سوف تنجزها في الفترات المختلفة أثناء اليوم
   ؟ هل تتبع سياسة معينة لقضاء الوقت اليومى؟
  - ٧) هل تضع في جنول أعمالك اليومي ساعة للهنوء؟
- ٨) هل قمت بوضع خطة العمل اليومي؟ وأن تضع أولوياتك الإنجاز الأعمال طبقا الأهميتها وليس طبقا المحاجة العلحة الإنجازها؟
  - ٩) هل تستخدم نماذج للتخطيط اليومي؟

- ١٠) هل قمت بالقضاء على عادة التسويف؟
- ١١) هل قمت بوضع خطة للتغلب على الأزمات قبل وقوعها؟
- ١٥ هل قمت باختيار السكرتيرة الخاصة بك؟ هل قمت بتدريبها التدريب المناسب؟ هل اتفقت معها على تتظيم المكالمات الثايفونية والزيارات و أجندة المواعيد؟
  - ١٢) هل تدير الاجتماعات بفاعلية؟ هل تقلل وقت الاجتماعات؟
    - ١٤) هل تقوض للمرؤوسين؟
  - ١٥) هل تعودت على القراءة السريعة للتقارير و الملفات والكتب؟
    - ١٦) هل تعويت على الكتابة المختصرة والفعالة؟
      - ١٧) هل تسيطر عل انفجار المعاومات ؟
  - ١٨) هل تشجع مرؤوسيك لمعاونتك في نتظيم وقتك ، و أوقاتهم؟
  - ١٩ هل عودت مرؤوسيك عل الوفاء بالمواعيد المحددة الإنجاز الأعمال؟

فإذا قمت بالإجابة على هذه الأسئلة بصراحة ، ومن خلال الإجابة عليها أو معظمها بالإيجاب ، فاعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك. ولعل اللوحة التالية (لوحة رقم ٢٧) توضع المؤشرات الرئيسية النجاح في إدارة وقتك بفاعلية. عليك أن تراجعها باستمرار التعرف فابليتك للنجاح في إدارة الوقت .



حاول من وقت لآخر الإجابة على الاستقصاء التالي لمعرفة ما إذا كنت لازلت محافظا علي إدارة وقتك لم لا. وقم بقياس درجة النجاح لديك في إدارة الوقت

#### (٢) استقصاء إدارة الوقت بطاعلية

لا ينطبق علي ۱	سأحاول عمل ذلك ۲	اعمل ذلك حاليا ع	م عدد الأفكار التي تستخدمها من الأفكار التالية؟ وهي أفكار مؤكدة تم تجربتها وثبت نجاحها لإدارة الوقت يفاعلية	
			أكتب أهدافي طويلة الأجل وقصيرة الأجل.	- 1
	l		أحمل ملخصا لأهدافي معي طوال الوقت.	۲
			في كل يوم أعمل شيء ما يقربني من تحقيق أهداف حياتي	٣
	f i		أقرر أنواع الأنشطة التي سوف أنجزها في الفترات	٤
			الختلفة لليوم (أي أتبع سياسة للوقت).	
			أضع في جدول عملي اليومي ساعة للهدوء أعمل فيها بدون تقاطعات	٥
			لا أدع الآخرين يتعدوا على الوقت الهام جدا لي.	٦
			اضع أولوياتي لإنجاز الأعمال طبقا لأهميتها وليس	v
			طيقا للحاجة اللحة لإنجازها.	
			استخدم أجندة التخطيط اليومى لعمل فائمة	٨
			بالأعمال التي سأنفذها في هذا اليوم.	
			أعد جدولا زمنيا للمقابلات بنفسي لاستكمال العمل	4
1			ذَا الأولوبية.	
			أستخدم سجل للمكالمات التليفونية وللزوار لتابعة ما	1.
			أثير أثناء الكالمات التليفونية و الزيارات.	ı
		l	استخدم سجل التفويض لتسجيل ما سأكلف به	- 11
		· '	الأخرون من أعمال.	
			استخدم مميزات كل النماذج وبطاقات العناوين	11
1			والطوابع لتوفير الوقت.	
			أقضي علي عادة التسويف.	W
			أقوم بالتفويض حينما يكون نلك ممكنا.	12
			أقوم باختيار فائمة الكالمات التليفونية التي يمكن الرد	13
			عليها أو الزوار النين أرغب في مقابلتهم.	
			يمر معظم البريد اليومي علي الوظفين العنيين	14
			للتعامل معه مباشرة.	

لا ينمليق علي ١	ساحاول عمل نلك ۲	اعمل ذلك حاليا 1	م عدد الأفكار التي تستخدمها من الأفكار التالية؟ وهي افكار مؤكدة تم تجربتها وثبت نهاحها لإدارة الوفت بفاعلية		
		Г	يتم تقسيم البريد اليومي إلي ( هام جداً ) وروتيني	W	
			قبل العرض عليك. أقوم بالتخلص من الخطابات والأوراق بمكتبي كلما أمكن ذلك.	и	
			ارتب أثاث مكتبي وملفاتي والمدات الموجودة بالمكتب وذلك لتقليل الوقت الضائع كلما أمكن.	۲۰	
			استخدم مسجل لإعداد الذكرات حيث تقوم السكرتيرة بعده بسماعه وإعداد المذكرة الطلوبة.	11	
			أفوض للآخرين كتابة المنكرات والتقارير كلما أمكن ذلك.	77	
			لا أهتم بالجمل الواردة بالخطاب ، بل أهتم بالفرض الرئيسي منه.	777	
			الزنيفي منه. لا أكتب أي خطاب إذا كانت الكالمة التليفونية تفي بنفس الفرض.	37	
			الإجابات في كل خانة	J.E	
١×	٧×	£×	اضرب عدد الإجابات		
			الدرجات		
		الجموع الكلي للدرجات			

اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، واليحك تفسير النتائج
أكثر من ٨٠ درجة ----- أنت ناجح بدرجة ممثاز في إدارة الوقت
من ٢٠- أقل من ٨٠ --- أنت ناجح بدرجة جيد
من ٥٠- أقل من ٢٠ ---- أنت ناجح بدرجة جيد
من ٤٠- أقل من ٥٠ ---- أنت ناجح بدرجة مقبول
أقل من ٤٠ ---- لا تيأس عليك بمراجعة قراءة الكتاب مرة أخرى
فريما تتجح في المرات القلامة.

#### (٣) النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت

وأخيرا إليك بعض النصائح الذهبية.

١) لا تلوث وقتك ، ومعنى تلوث الوقت هو:

#### تلبوث الوقست

معناه أنك تخلط بين وقت العمل ، ووقت الأسرة و الأولاد. والمغروض ألا تشغل بالك بالعمل بعد الانتهاء منه ، و لا تصطحب معك أي عمل لتقوم به في المنزل وتعتدي علي وقت آخر ، أي أن وقت العمل للعمل ، ووقت الراحة للراحة ، ووقت الاستجمام ، ووقت الحياة الاجتماعية للحياة الاجتماعية وهكذا. ولا يجب خلط هذه الأوقات مع بعضها ، لأن خلطها يودي إلى تلوث الوقت. ووقت الأجازة يجب ألا بلوث حتى بمجرد التفكير في العمل.

#### ٢) قم بتنمية الوعي الذاتي للمحافظة على الوقت.

احرص على الوقت ، وفي كل موقف تتعرض له ، تذكر البوصلة التي بداخلك التي تنفعك ألي الاستخدام الصحيح للوقت لتحقيق أهدافك التي خطعلتها لحياتك ولعملك. أنظر اللوحة رقم (٢٨) .



#### ٣) تذكر أن عملية إدارة الوقت عملية مستمرة

لا نقل أنك قد نجحت تماما ، فلا يوجد النجاح الكامل إذ لا يزل هنك الكثير مما يجب عمله ، ولكنك تعرف هدفك ، وتميير في الطريق الصحيح.

وعموما فلقد تعلمت من هذه التجربة أن عملية إدارة الوقت ليست بالشيء الذي تتعلمه مرة واحدة ، وتقوم باستخدامه بقية حياتك ، ولكنها عملية طويلة مستمرة ، تتطلب الجهد والمثابرة ، نكتشفها ونجربها حتى ننعم بشمارها.

#### ٤) اهتم بالحالة الذهنية والبدنية السليمة

لا شك أن ما استفدته من تجربة إدارة وقتك بفاعلية ، هو أنك أصبحت أكثر نفاؤلا ، بعد زوال التوتر والقلق الذي كنت تعاني منه دائما ، وبعد أن كنت مكتبا من قبل وستحس بصفاء الذهن. فقد قال أحد الحكماء " أن يوما واحدا من التوكر والقلق ، يحتاج إلي طاقة لكثر من أسبوع كامل من العمل"

#### ٥) استفد من كل الفرص المتاحة لديك

ولخير الا تنسي أن تستفيد من كل الفرص المتاحة لديك ، وخصوصا الاستفادة من وقت السفر ، والوقت الذي تقضيه في الانتظار عند الطبيب ... البخ وفي النهاية هذاك بيت من الشعر العربي يقول :

#### كالميس في البيداء يقتلها الظمأ

#### والماء فوق ظهورها محمول

والمعني أن هناك من يكون في أزمة رغم أن الحل مناح و بين يديه. وينطبق هذا البيت على حالتك ، فقد نطمت أن الحل دائما بين يديك.

لوحة (٢٩) ما أحلى النجاح



# قائمة (اللوحات والمراجع

- \* قائمة اللوحات.
- \* قائمة بالراجع العربية .
- \* قائمة بالراجع الأجنبية .

#### قائمة اللوحات

حقيقة	بيان اللوءة	رائم اللوعة
10	من يحمل القرد علي كتفيه؟	اللوحة رقم (١)
£V	أعد القرود إلي أصحابها.	اللوحة رقم (٢)
11	صياغة الشكلة بأسلوب علمي	اللوحة رقم (٢)
**	ملفات المتابعة.	اللوحة رقم (٤)
AA	الأهداف تعطينا الاتجامية حياتنا.	اللوحة رقم (٥)
44	المدير يحدد فلسفته لإدارة وقت العمل	اللوحة رقم (٦)
41	سياسة الوقت هي دليل نستخدمه ﴿ جدولة الواجبات	اللوحة رقم (٧)
	والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى	القوحمة زهم (۱)
40	لوحة سياسة الوقت.	اللوحة رقم (٨)
47	الواجبات التي تمارسها الإساعة الهدوء.	اللوحة رقم (٩)
3++	اجعل أهدافك ممتعة.	اللوحة رقم (١٠)
1	قاعدة (۸۰٪ ۲۰۰) قاعدة باريتو.	اللوحة رقم (١١)
1+4	دورة تخطيط ال <b>وقت</b> .	اللوحة رقم (١٢)
177	سجل المكالمات التليفونية والزوار اللحظي	اللوحة رقم (١٣)
178	سجل المقاطعات اليومية .	اللوحة رقم (١٤)
IVV	أجندة تليفونات	اللوحة رقم (١٥)
120	نموذج أسلوب التفويض الخاص بالمدير.	اللوحة رقم (١٦)
189	المسائلة أو المحاسبة علي النتائج	اللوحة رقم (١٧)
107	طوائد التفويض	اللوحة رقم (١٧)
107	اتجاه السلطة في حالة المركزية واللامركزية.	اللوحة رقم (١٩)

#### القصل العاشر

مغمة	بيان اللومة	رائم اللوطة
101	حدود السلطة في حالة الركزية.	اللوحة رقم (٢٠)
301	حدود السلطة في حالة اللامركزية.	اللوحة رقم (١٦)
177	المهارات اللازمة للعمل الإداري في المستويات الوظيفية.	اللوحة رقم (٢٢)
177	الأعمال التي ينبغي علي الدير عملها دون غيرها	اللوحة رقم (٢٢)
178	أي اسلوب تحب أن تعامل به مرؤوسيك يا سيادة المدير؟	اللوحة رقم (٢٤)
171	خطوات حل الشكلة	اللوحة رقم (٢٥)
177	توصيات العاملين للمدير.	اللوحة رقم (٢٦)
115	مؤشرات النجاح في إدارة الوقت.	اللوحة رقم (٣٧)
1/17	بوصلة داخلية ترشدك لأحسن استخدام للوقت.	اللوحة رقم (٢٨)
147	ما أحلي النجاح	اللوحة رقم (٢٩)

#### قائمة بالمراجع العربية

- (١) ناصر محمد العديلي ، إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت ، الرياض ، ١٩٩٤ .
- (٢) د. سيد محمود الخولي ، فعالية إدارة الوقت وانخاذ القرارات الإدارية ،
   مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤.
- (٣) د. نادر أبو شيخة ، س إدارة الوقت ، دار مجدو لاوي النشر والتوزيع ،
   عمان ، الأردن ، ١٩٩١.
- (٤) د. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الوقت كيف تدير
   وقتك بكفاءة ؟ مركز تطور الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- (٥) الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ، ندوة تتمية المهارات القيادية للإدارة الطيا لهيئة كهرباء مصر ، ( تحليل وحل المشكلات ) ، أسوان ، ١٩٩٢.
- (٦) دايل تيمسب ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة ، إدارة الوقت ، سلسلة " فن وعلم إدارة الأعمال " معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١.
- (٧) ملخصات شعاع ، العدد ٩٥ لمئة ١٩٩٦ ، موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات.
- (٨) د./ بسيوني البرادعي ، صديقي المدير وتنظيم الوقت ، القاهرة ،
   ١٩٩٧.

#### قائمة المراجع الإنجليزية

- 1- F. Fournies: Coaching For improved work performance

  F. Fournies a Associates Inc.: New york:

  1978.
- 2- J.Elizabth Allen Beyond Time Management Addison-Wesley Inc. New York 1989.
- 3- E. Douglass & Lorry Baker. The Time Management

  workbook. Time Management center Inc.,

  NewYork, 1992.
- 4- H. Taylor Making Time work for you General Published Co. Limited Toronto 1981.
- 5- Ann Mcgee\_Cooper Time Management For
  Unmanagable people. Ann Mcgee\_Cooper And Associates Now york 1985.
- 6- Peter Drucker " How to spend Time on Things That Count, Nation Schools (April, 1964).
- 7- K. Blanchard & S.Jonson. The One Minute Manager
  BERKLEY Publishing Group. New York.
  1982.
- 8- S.R. Covey First Things First Fireside Center New york 1995.□

ف: 385 تاريخ استكام: 11/9/2007

## صدر للناشر ايضا

- 🌑 تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد .
  - 🌑 تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين .
    - 🌑 تنمية مهارات مديري الإدارات.
    - 🌰 تنمية مهارات مسئولي التدريب.
- 🌰 تنمية مهارات مسنولي عقد المؤتمرات وورش العمل .
  - 🍙 تنمية المهارات الإشرافية على المشاريع الهندسية .
  - 🍙 تنمية مهارات إعداد المكاتبات والمذكرات والتقارير.
  - 🍙 تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة .
    - تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون.
      - - و تنمية المهارات الإشرافية .
      - تنمية مهارات رؤساء الأقسام.
    - 🌑 تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي.
      - 🛑 إدارهُ الأزمات في المستشفيات.
    - إدارة الجودة الشاملة في مشروعات التشييد.
      - 🌑 تحديد الاحتياجات التدريبية. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية.
        - 🌑 إدارة ضفوط العمل.

- د/السيد عليوذ
- د/السيد عليوذ
- د/السيد عليود
- ت/ عبد الحكم الخزامي ت/ عبد الحكم الخزامي
  - د/ السيد عليوذ
    - د/ سمير المحرسي

    - د/ سمير المحرسي د/ السيد عليودُ

      - د/السيد عليوذ د/ السيد عليود
    - د/ مدحت ابو النصر

      - د/ السيد عليوذ
  - د/ عبد الفتاح سليمان د/السيد عليوة
  - د/ بسيوني البرادعي







#### إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

الإدارة: ١٢ شارع حسين كامل سليم (غرب مطار الماظة) - الماظة - القاهرة

رمز بریدی: ۱۱۷۷۱ - القاهرة

ص.ب. ، ٥٦٦٢ ، هليوبوليس غرب

فاکس: ۲۰۲۹ - ۲۱۷۲۷۶۹ - ۲۰۲۰

تليفون : ٢٠٢٩ - ٢٠٢٠ (٣خطوط)